



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**STUDIE ROZVOJE PODNIKÁNÍ PŘI
ZABEZPEČENÍ SLUŽEB ZÁKAZNÍKŮM**

BUSINESS DEVELOPMENT STUDY TO PROVIDE CUSTOMER SERVICE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Anna Wenigová

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Ing. Anna Wenigová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Studie rozvoje podnikání při zabezpečení služeb zákazníkům

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis podnikání vybrané organizace se zaměřením na :

portfolio podnikání

zákazníky

Cíle řešení

Vytipování teoretických přístupů pro řešení

Analýza současného stavu podnikání vzhledem k trhům a zákazníkům

Návrh strategie rozvoje podnikání s ohledem na marketing a služby

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Kroky pro přípravu strategie rozvoje podnikání se zaměřením na marketing a poskytování služeb zákazníkům.

Základní literární prameny:

BOSSIDY, L.a R. CHARAN. Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů. vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. 219 s. ISBN 80-7261-118-6.

CHRISTOPHER, M. Logistika v marketingu. Přel. Prokeš R., Praha: Management Press 2000. 166s. ISBN 80-7261-007-4.

JUROVÁ, M.a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016. 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

FARAHANI, R., Z.S. REZAPOUR, a L. KARDAR,. Logistics operations and management: concepts and models. 1st ed. Boston, MA: Elsevier, 2011. 469 s. ISBN 978-012-3852-021.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Předkládaná diplomová práce se věnuje studii rozvoje podnikání společnosti AZ KLIMA a.s. se zaměřením na marketing a služby. Teoretická část definuje základní pojmy související s podnikáním a marketingem. Informace jsou čerpány z odborné literatury, která se zabývá danou problematikou. Tyto informace jsou poté použity pro tvorbu praktické části, která se zabývá souhrnnou analýzou aktuálního stavu u výše uvedeného podniku. Součástí je SWOT analýza, PESTE analýza či McKinseyho analýza 7S. Na základě jednotlivých analýz je definována konkrétní strategie rozvoje podnikání.

Vlastní návrh řešení poté definuje konkrétní kroky vedoucí k rozvoji podnikání. Cílem této práce je vytvoření takové strategie rozvoje, která bude pro podnik efektivní a dlouhodobě přínosná.

Klíčová slova

strategie, marketing, online marketing, analýza, SWOT analýza, McKinseyho analýza 7S, marketingový mix, rozvoj podnikání, AZ KLIMA

Abstract

The submitted diploma thesis deals with a study of business development of AZ KLIMA a.s. focusing on marketing and services. The theoretical part defines basic concepts related to business and marketing. Information is taken from scientific literature that discusses given problematics. This information is then used to create a practical part that deals with a comprehensive analysis of the current state of the above-mentioned company. It includes SWOT analysis, PESTE analysis and McKinsey 7S model. A specific business development strategy is defined based on individual analyses.

The solution proposal then defines specific steps leading to a business development. The aim of this work is to create a development strategy that will be effective and beneficial for the company in the long term.

Keywords

strategy, marketing, online marketing, analysis, SWOT analysis, McKinsey 7S model, marketing mix, business development, AZ KLIMA

Bibliografická citace práce

WENIGOVÁ, Anna. *Studie rozvoje podnikání při zabezpečení služeb zákazníkům* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/108552>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Marie Jurová

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně a pod vedením své vedoucí diplomové práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2019

Ing. Anna Wenigová

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat především vedoucí mé diplomové práce prof. Ing. Marii Jurové, Csc, za cenné rady, vstřícný přístup a připomínky, které mi pomohly při zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala svým přátelům a rodině za velkou podporu při studiu a za jejich víru ve mě.

OBSAH

1	ÚVOD	9
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	10
2.1	Použité metody pro zpracování diplomové práce	10
3	TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE	11
3.1	Vymezení základních pojmů	11
3.1.1	Podnikání a podnikatel	11
3.1.2	Služba	12
3.1.3	Marketing	13
3.2	Rozvoj podnikání	13
3.3	Tvorba strategie rozvoje podniku	14
3.4	Význam logistiky v podnikání	16
3.5	Logistika a marketing	19
3.5.1	Tvorba dlouhodobých vztahů se zákazníky	19
3.5.2	Zákaznický servis	20
3.6	Analýza prostředí	21
3.7	Makroprostředí	21
3.8	Mikroprostředí	23
3.8.1	Porterův model pěti konkurenčních sil	23
3.8.2	McKinseyho model 7S	24
3.9	SWOT analýza	25
3.10	Marketingový mix	27
3.10.1	Komunikační mix	28
3.11	Podnikání v době internetu	30
3.12	Online marketing	31
3.12.1	SEO (Search Engine Optimization)	31
3.12.2	Klíčová slova	31
3.12.3	Long tail	32
3.12.4	PPC (Pay Per Click)	32
3.12.5	CRM – řízení vztahů se zákazníky	33
3.12.6	Sociální média	33
3.12.7	Newslettery	34
3.12.8	Remarketing	34
4	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	36
4.1	O firmě	36

4.2	Oblast podnikání	37
4.3	Historie a milníky.....	37
5	SOUHRNNÁ ANALÝZA PODNIKU	40
5.1	Analýza aktuální situace v podniku	40
5.2	Vnitřní analýza.....	40
5.2.1	McKinseyho analýza 7S	40
5.2.2	Porterův model pěti sil.....	44
5.3	Vnější analýza	47
5.3.1	PESTE analýza	47
5.4	Analýza současné strategie se zaměřením na marketing	52
5.4.1	Produkt.....	53
5.4.2	Cena	53
5.4.3	Distribuce.....	54
5.4.4	Propagace.....	54
5.5	Zhodnocení aktuální situace v podniku	56
5.6	SWOT analýza	57
5.6.1	Silné stránky	57
5.6.2	Slabé stránky.....	58
5.6.3	Příležitosti	58
5.6.4	Hrozby	59
6	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ	60
6.1	Stanovení cílů společnosti.....	60
6.2	Návrh strategie rozvoje podniku dle marketingového mixu.....	61
6.2.1	Produktová strategie	61
6.2.2	Cenová strategie.....	62
6.2.3	Distribuční strategie.....	62
6.2.4	Propagační strategie.....	63
6.3	Akční plány	64
6.4	Ekonomické dopady zvolené strategie rozvoje podniku.....	67
6.5	Kontrola	68
7	PŘÍNOSY ŘEŠENÍ	69
8	ZÁVĚR	70
	SEZNAM ZDROJŮ	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ	75
	SEZNAM TABULEK.....	76

1 ÚVOD

Podnikatelské prostředí a samotná činnost podniku se mění ze dne na den. Klíčovým a zároveň krizovým faktorem podnikání je čas. Životní cyklus výrobků je stále kratší, distributoři i zákazníci požadují dodávky zboží „just-in-time“ (právě včas) a koneční uživatelé jsou stále náročnější. Jsou ochotni přejít ke konkurenci, pokud nejsou jejich požadavky splněny přesně v době, kdy mají o daný produkt zájem. Je velmi obtížné reagovat na nestálou poptávku a je třeba se zamyslet nad odlišným způsobem řízení času, přičemž je nutno brát v potaz prostředí globalizace a digitalizace. (Jurová, 2016)

Dnešní nabídka firem celkem razantně převyšuje poptávku, tudíž je třeba popřemýšlet také o významu marketingu. Trh se neustále mění a je ovlivňován vlnou globalizace. Roste konkurence a zesiluje technický i technologický pokrok, a to hlavně v oblasti IT. Také zákazník je mnohem informovanější než dřív a často má vliv na rozvoj nových produktů, jeho loajalita klesá a kupní síla roste. (Jakubíková, 2013)

Výsledkem tohoto pokroku v internetových technologiích je přesun života velkého množství zákazníků do online prostředí. Tato skutečnost nutí velké, ale i menší podniky přizpůsobovat se trendům a necílit na zákazníky pouze offline reklamou. V případě, že společnost takzvaně „zaspí“ dobu a nepřizpůsobí se rychle se rozvíjejícímu online prostředí, mohou být následky pro společnost fatální. Firma přichází o nové zákazníky a často ztrácí důvěru u těch stávajících. Díky velkému množství nástrojů online marketingu si společnost může vybrat vhodnou kombinaci a cílit na konkrétní skupiny zákazníků. Cílem online marketingu již dnes není pouze zvyšování zisku, ale také budování image firmy a zvyšování povědomí o firmě u zákazníků či prohlubování vztahů, které povedou ke zdravému a udržitelnému rozvoji společnosti.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem této práce je identifikování kroků pro strategii rozvoje podnikání při zabezpečení služeb zákazníkům se zaměřením na marketing.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je napsaná formou literární rešerše, která vychází jak z tuzemské, tak ze zahraniční odborné literatury. Podkladem pro praktickou, tedy návrhovou část této diplomové práce je jednak literární přehled, ale také provedení souhrnné analýzy společnosti, která je stanovena jako dílčí cíl této práce. Zkoumáno bude jak vnější, tak vnitřní okolí podniku, konkurence, dodavatelé i odběratelé, které toto okolí ovlivňují. Pro analýzu vnitřního prostředí podniku bude využito Porterova modelu pěti sil a McKinseyho 7S analýzy. Získané informace budou sloužit k vytvoření přehledné SWOT analýzy, která zdůrazní slabé a silné stránky a samozřejmě příležitosti a možné hrozby podniku. Klíčovou částí této práce je také stanovení reálného harmonogramu navrhovaných změn. Praktická část je dále doplněna o přínosy a doporučení pro danou společnost. Diplomová práce je klasicky členěna do kapitol a pro lepší přehled doplněna o tabulky a obrázky.

2.1 Použité metody pro zpracování diplomové práce

Analýza - je to metoda založená na rozkladu celku na jednotlivé části. Ty se poté stávají předmětem dalšího zkoumání.

Indukce – jedná se o vyvozování obecného závěru na základě konkrétních, jednotlivých poznatků. Indukce dokáže určovat podstatu jevů a stanovovat zákonitosti.

Dedukce – tato metoda stojí na opačném základě, jde tedy od konkrétních informací k těm obecným.

Syntéza – jedná se o myšlenkové spojení informací či poznatků získaných analytickými metodami v celek.

Komparace – metoda, která vychází ze srovnávání jevů a poznatků, jejímž cílem je vyvozování závěrů o vlastnostech konkrétních procesů a objektů. (Lorenc, 2013)

Porterova analýza pěti sil – popsáno v kapitole 3.7.1 Porterova analýza pěti sil

SWOT analýza – popsáno v kapitole 3.8 SWOT analýza

PESTE analýza – popsáno v kapitole 3.7 Makroprostředí

McKinseyho model 7S – popsáno v kapitole 3.8.2

3 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

3.1 Vymezení základních pojmů

3.1.1 Podnikání a podnikatel

Definice pojmu podnikání není tak jednoznačná, jak se může na první pohled zdát.

Podnikání je definováno v občanském zákoníku. Konkrétně se jedná o § 420 zákona č. 89/2012 Sb. V následujícím znění: *"Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele."*

Odborná literatura uvádí několik pohledů na pojem podnikání.

1. **Ekonomické pojetí** – z ekonomického hlediska je podnikání definováno zapojením ekonomických zdrojů a dalších aktivit takovým způsobem, aby se zvýšila jejich původní hodnota.
2. **Psychologické pojetí** – podnikání je v psychologickém pojetí prostředek k seberealizaci a nezávislosti. Jedná se o činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, splnit si sen.
3. **Sociologické pojetí** – podnikání se dá chápat také jako vytváření blahobytu pro všechny zainteresované. Hledá cesty k dokonalejšímu využití zdrojů například vytvářením pracovních míst a příležitostí.
4. **Právnícké pojetí** – podnikání je definováno jako soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku

Podnikatel je subjekt, který realizuje podnikatelské aktivity s podstupováním rizika ztráty vlastního kapitálu. Je schopen rozeznat příležitosti, využít zdroje a prostředky a tím dosáhnout svých cílů i přes odpovídající rizika. Podnikatel je iniciátorem a nositelem podnikání. Investuje vlastní prostředky, úsilí, jméno a zvláště čas s cílem dosažení jednak osobního a jednak finančního uspokojení. Podnikatel je často obdařen vlastnostmi a dovednostmi jako je vytrvalost, sebedůvěra, zodpovědnost, pevná vůle a cílevědomost. (Veber et al., 2005)

3.1.2 Služba

Pojem služba se dá interpretovat jako akt nebo výkon, který jedna strana poskytuje druhé. Typické pro službu je také to, že není hmatatelná a nevytváří nově nabyté vlastnictví. (Jakubíková, 2013) Dle Kaňovské a kol. (2009) je služba definována jako činnost, uspokojení či výhoda, která je poskytována zákazníkovi. Je třeba počítat s tím, že nespokojenost zákazníka se v mnoha případech neodráží v kvalitě produktu, ale zejména v kvalitě poskytovaných služeb.

Službu lze vnímat jako základní produkt, jež slouží k uspokojování potřeb zákazníků, případně jako doplňkový produkt, který zvyšuje hodnotu základního produktu a zvyšuje tak celkovou spokojenost zákazníka.

Marketing služeb

Služby jsou nehmotné činnosti, jejichž cílem je uspokojení potřeb zákazníků. Nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobků nebo další služby.

Tento sektor v rámci ekonomiky významně roste a postupně se stává tím nejvýnosnějším sektorem ve většině zemí světa. Význam služeb obecně roste, ať už se jedná o hlavní aktivitu společnosti nebo se službami zabývá jen doplňkově. Kvalitní služba často bývá u zákazníka rozhodujícím faktorem při nákupu zboží.

(Vašítková, 2014)

Rozdělení služeb

Existuje mnoho způsobů jak služby klasifikovat. Základní rozdělení služeb může být například dle odvětví. Vašítková, (2008) rozděluje služby do tří základních sektorů:

1. **Terciální sektor** – restaurace a hotely, holičství a kadeřnictví, kosmetické služby, čistírny a prádelny, opravy a údržba domácích přístrojů, rukodělné a řemeslnické práce dříve prováděné doma a další domácí služby
2. **Kvartérní sektor** – doprava, obchod, komunikace, finance a správa
3. **Kvintérní sektor** – služby zdravotní péče, vzdělávání a rekreace

Vlastnosti služeb

Je nutné rozlišit produkty od služeb a používají se proto následující specifika. Neoddělitelnost od osoby poskytovatele, nehmotnost, pomíjivost, absence vlastnictví a proměnlivost. (Jakubíková, 2012)

3.1.3 Marketing

Jednotná definice tohoto pojmu bohužel neexistuje, jelikož jej každý autor interpretuje odlišně.

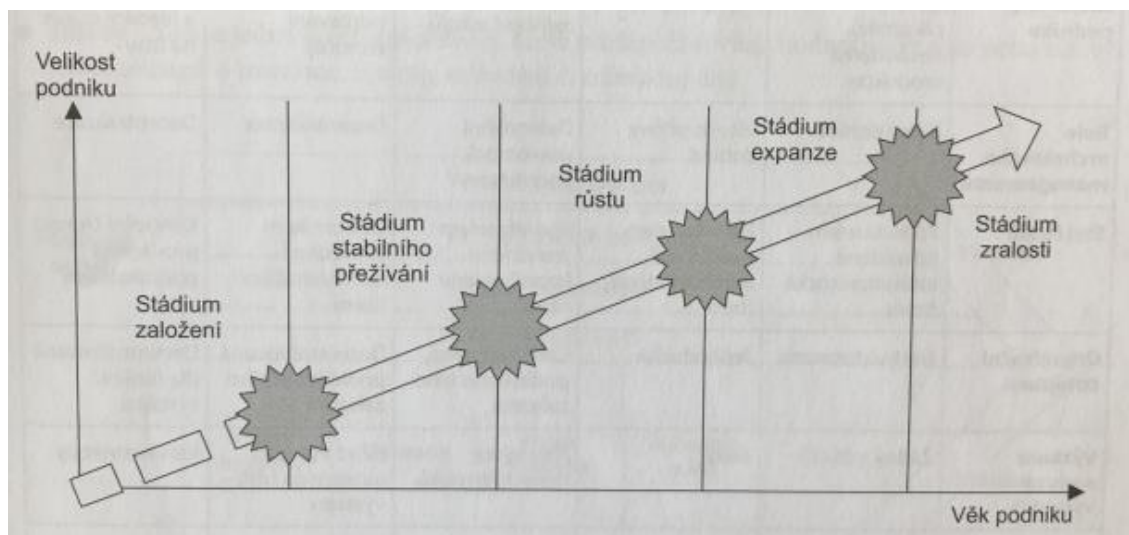
- Marketing je manažerský proces, který definuje, prognózuje a uspokojuje požadavky zákazníků rentabilním způsobem (Berkowitz, 2000)
- Jeden z nejznámějších autorů knih o marketingu Philip Kotler (2007) tento pojem definuje jako manažerský a společenský proces, který umožňuje uspokojování potřeb a přání jednotlivců i skupin.
- Marketing je aktivita, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou společnost. (American Marketing Association, 2013)
- Marketing lze také chápat jako souhrn nástrojů a postupů, s jejichž pomocí je reálné zvýšit pravděpodobnost úspěchu a dosažení tak vytyčených cílů na trhu napříč konkurencí (Foret et al, 2003)
- Jedná se o proces, při kterém jednotlivci i skupiny získávají to, co požadují prostřednictvím tvorby, směny produktů a hodnot. (Zamazalová et al. 2010)

Obecně lze pojem marketing shrnout jako určitý koncept, jehož cílem je vyšší prodejnost zboží. Součástí je účinná propagace a efektivní identifikace potřeb a přání zákazníka. Celkově se do centra pozornosti stále více dostává právě zákazník. Cílem každé firmy působící na trhu je totiž spokojený a loajální zákazník šířící pozitivní ohlasy. S tím ruku v ruce souvisí i generování vyšších zisků (Kotler, 2005)

3.2 Rozvoj podnikání

Po zahájení podnikatelské činnosti se může podnik ubírat třemi směry: úspěšný rozvoj podniku a jeho růst, stabilní přežívání podniku a pokles – pád podniku.

V každé z výše uvedených situací musí management podniku uplatňovat jiné postupy a zaměřit se na řešení odlišných problémů. Přejít mezi jednotlivými stádii je často doprovázen krizemi. Základní teorie fází života firem je znázorněna na následujícím obrázku 1.



Obrázek 1: Krize mezi jednotlivými fázemi života podniku (Zdroj: Jurová a kol., 2016)

Je nutno podotknout, že jednotlivá stádia nejsou nikdy časově stejně dlouhá. Stádium založení bývá relativně krátké. Ve stádiu stabilního přežívání mohou některé firmy setrvávat léta. Krize mezi stádii mohou velice razantní, jiné naopak mělké. Ve stádiu zralosti se již podnik stává vyspělou podnikatelskou entitou, hledá nové, často zahraniční trhy a bývá zajímavý pro investory.

Trendy rozvoje podnikání

Ve vzájemných interakcích proti sobě na trhu působí jednak velké podniky a dále malé a střední podniky (MSP). Jejich snaha dosahovat konkurenční výhody je nutí neustále nacházet nové koncepty a strategie v podnikání. Oba aktéři na trhu, tedy velké podniky a MSP se vždy snaží vzájemně dosahovat konkurenční výhody. Zkrátka velké podniky touží po rychlosti a flexibilitě MSP a MSP touží po velké síle velkých podniků. (Jurová a kol. 2016)

3.3 Tvorba strategie rozvoje podniku

Pojem strategie pochází již z dob starověkého Řecka. V tomto případě slovo „stratos“ označovalo umění vedení vojenských jednotek. Strategie definuje dlouhodobé cíle a také postupy, kterými hodlá definovaných cílů dosáhnout.

Jakákoli strategie rozvoje podniku je dlouhodobý proces, kde současně probíhají jednotlivé strategické činnosti jako je například strategická analýza, definování konkrétní strategie, implementace strategie a kontrola. (Hanzelková, 2009)

V současnosti jsou firmy vystavovány nepřetržitým změnám tržních podmínek, kterým se musí přizpůsobovat, chtějí-li být úspěšné. Z tohoto důvodu zde hraje významnou roli definování strategie podniku. Například dle Dedouchové, 2001 je strategie definována jako soubor aktiv, ve kterých jsou definovány dlouhodobější cíle firmy, procesy a průběh strategických úkonů a rozmístění jednotlivých zdrojů nutných pro splnění vytyčených cílů. Každá strategie by měla zohledňovat vnější i vnitřní prostředí podniku a rozpoznat příležitosti a silné stránky a naopak eliminovat slabé stránky a potenciální hrozby. Dále je potřeba zmínit, že změna obecně je kontinuální proces, kterému se firma musí neustále přizpůsobovat, nicméně i přesto je stále důležitá určitá predikce chování trhu i zákazníků. Bossidy a Charan (2004) tvrdí, že velká část společností neselhává kvůli špatně zvolené strategii, ale spíše kvůli rozporu mezi plánem a schopnostmi firem tento plán realizovat. Vedení firem má často spíše znalosti o tom, jak strategii formulovat než o tom, jak ji implementovat.

Pokud by všichni pracovníci na všech úrovních neprosazovali důslednou a smysluplnou realizaci definované strategie, podnik by se tím pádem nedokázal přizpůsobovat změnám v tržním prostředí a dosahovat stanovených cílů. Činnosti realizace bývají nejdůležitějším úkolem liniových manažerů. (Bossidy a Charan, 2004)

Strategie je vyznačována následovně:

- ✓ Směřuje do budoucna
- ✓ Měla by zajišťovat konkurenční výhodu
- ✓ Určuje hlavní oblasti podnikání, druhy výrobků, služeb, objem výroby aj.
- ✓ Měla by sledovat soulad mezi aktivitou firmy a jejím okolím
- ✓ Staví na důležitých zdrojích a schopnostech společnosti
- ✓ Vymezuje způsoby zajištění zdrojů nutných k realizování strategie
- ✓ Vždy by měla brát v úvahu firemní hodnoty, kulturu i očekávání „stakeholders“ (dodavatelé, odběratelé, zaměstnanci, vedení aj.)

(Johnson et al, 2008)

Akční plány

Strategie rozvoje podnikání je úspěšně zrealizována pouze v tom případě, pokud je pro konkrétní činnosti stanoven rozpočet, zodpovědnost za plnění jednotlivých činností a

samozřejmě termíny realizace činností. Nástrojem k naplnění celkové strategie je vždy konkrétní plán, který přenáší obecnou strategii rozvoje na jednotlivé činnosti (The Marketing Donut, 2017)

Význam faktoru času

Na trhu existuje celá řada variant, jak může podnik získat konkurenční výhody. Je nutno zmínit, že v poslední době se mezi předpoklady úspěchu řadí zejména rychlost a pohotové jednání. To se týká nejen vývoje nových výrobků, ale i distribuce. Zákazníci si žádají co nejkratší dodací lhůty a současně požadují spolehlivost. Cílem celého procesu, je zjednodušování složitého řetězce a vyřazení často zbytečných činností, které v něm bývají vykonávány. (Christopher, 2000)

3.4 Význam logistiky v podnikání

Kořeny logistiky se začaly vyvíjet již v období antiky a pojem pochází z období vojenství. Již staří Řekové znali slovo *logistikos*, které používali při válečných výpravách. (Farahani a kol., 2011).

Funkce i význam logistiky se tedy historicky dlouhodobě vyvíjely od počátků ve starověku přes vojenskou logistiku ve středověku či v průběhu druhé světové války, ale stejně tak i v průběhu druhé průmyslové revoluce, až do současné podoby Průmyslu 4.0.

„Logistika je tepnou automobilky a jednotlivé procesy její krví, bez které by nemohla žít“

Vedoucí logistiky ve Škodě Auto, J. Cee (2015)

Role, postavení a význam logistických činností v podniku je dána na jedné straně obsahem, ale i charakterem pracovních činností, procesů, náplní pracovních pozic, zvyklostmi a dalšími vlivy. Cílem je vždy zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Hlavním rysem procesního přístupu logistiky je rozdělení logistických činností v závislosti na průběhu a řešení všech logistických toků podniku. Podle Lamberta a kol. (2005) je společným obsahem jednotlivých činností následující okruh činností: zákaznický servis, prognózování poptávky, řízení zásob, logistická komunikace, manipulace s materiálem, vyřizování objednávek, balení, podpora servisu, určení vhodného místa výroby a

skladování, pořizování, manipulace s vráceným zbožím, zpětná logistika, doprava a skladování.

Přestože existují různé odvětvové, kulturní či geografické rozdíly v podnikání v Evropě, Asii, Africe či Americe, obsah logistiky bývá vždy velmi obdobný. Rozdílnost vnímání a porozumění logistiky začíná být zřetelná až v okamžiku přístupu, způsobu naplňování i samotném rozsahu a obsahu logistických činností, které závisí na velikosti společnosti. (Jurová a kol, 2016)

Podniková logistika

Logistiku lze obecně popsat jako soubor činností, jejichž cílem je zajištění dodání správného zboží v požadovaném čase, množství, kvalitě a s přijatelnými náklady.

Je nutné zaměřit se na integraci všech funkcí, kdy je výsledkem tzv. logistická koncepce. Cílem logistické koncepce je navržení informačního a materiálového toku v rámci celého podniku jako jednotný systém včetně řízení, praktické realizace a kontroly takovým způsobem, aby byly vložené prostředky využity co nejúčelněji a nejehospodárněji. Na cestě od funkční sub-optimalizace ke globálnímu řízení logistického řetězce je nutné zavést dvě důležitá opatření:

- Vytvořit takovou strukturální organizaci, která je schopna prosadit celofiremní cíle proti snaze o dílčí optimalizaci v jednotlivých úsecích
- Vyvinout plánovací, řídicí a odbavovací systémy, které umožňují zabezpečit skutečnou integraci, nikoliv formální seřazení prvků logistického řetězce

V koncepci se dále musí odrazit 2 složky cíle podnikové logistiky, a to výkonná a ekonomická

Výkonný/technický cíl řeší otázky přípravy potřebného zboží ve správném množství, jakosti, okamžiku a na správném místě. Konkrétně se jedná o zajištění kvality služeb orientovaných na uspokojování potřeb.

Ekonomický cíl je charakterizován jako uspokojení těchto potřeb s přijatelnými náklady při dodržení likvidity podniku. Při zadané úrovni služeb jde o dosažení výkonového cíle s minimálními náklady. Při ovlivnitelné úrovni služeb jde o optimalizaci nákladů a tím přirozeně i o stanovení nákladové optimální úrovně služeb.

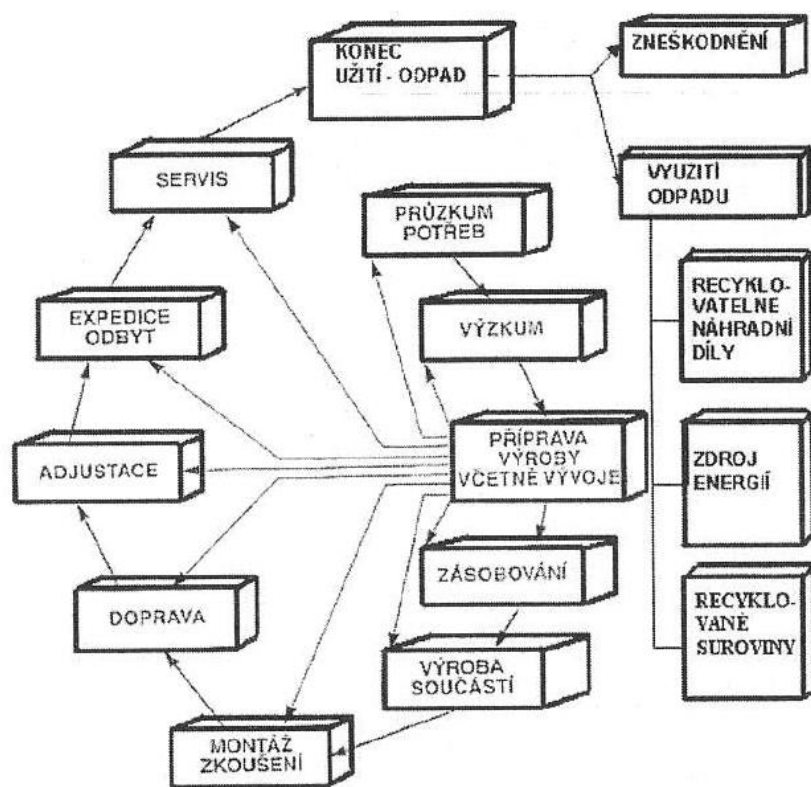
Úkolem logistiky je cílově zaměřené plánování a řízení materiálových toků a taktéž kontrola jejich provádění s ohledem na dosahování cílů. Všechny dílčí procesy a jednotlivé činnosti musí být vzájemně sladěny a svázány. Cíl hospodárnosti je definován v prostoru rentability, likvidity a rizika. Lze tedy říci, že logistika je v rámci strategie řízení aktivním nástrojem.

Ekologie v řízení logistiky

Důležité je také zmínit, že ekonomický a hospodářský systém je nutno vsadit do ekologického rámce. Výrobci musí materiálové toky zcela uzavřít tak, aby byla výsledkem úspora zdrojů a znovu využití surovin tak, jak je tomu v přírodě. Každý tvůrčí pracovník nového výrobku by se měl vždy zamýšlet nad tím, že výrobek a jeho komponenty a zplodiny je třeba časem likvidovat, přičemž by se měl v maximální míře pokoušet napodobovat koloběh hmoty v přírodě – viz Obrázek 2

Podnik s touto strategií by měl s ohledem na životní prostředí zvládnout 2 základní směry:

- Používání **ekologických výrobních procesů** - projektovat a provozovat takové výrobní, dopravní a obalové technologie, které nebudou zvyšovat znečištění životního prostředí
- Výrobu **ekologických výrobků** – vyvíjet, konstruovat a vyrábět výrobky, které po dobu svého užívání a likvidace nebudou zvyšovat znečištění životního prostředí. (Jurová a kol., 2016)



Obrázek 2: Logistický výrobní cyklus výrobku (Zdroj: Jurová a kol., 2016)

3.5 Logistika a marketing

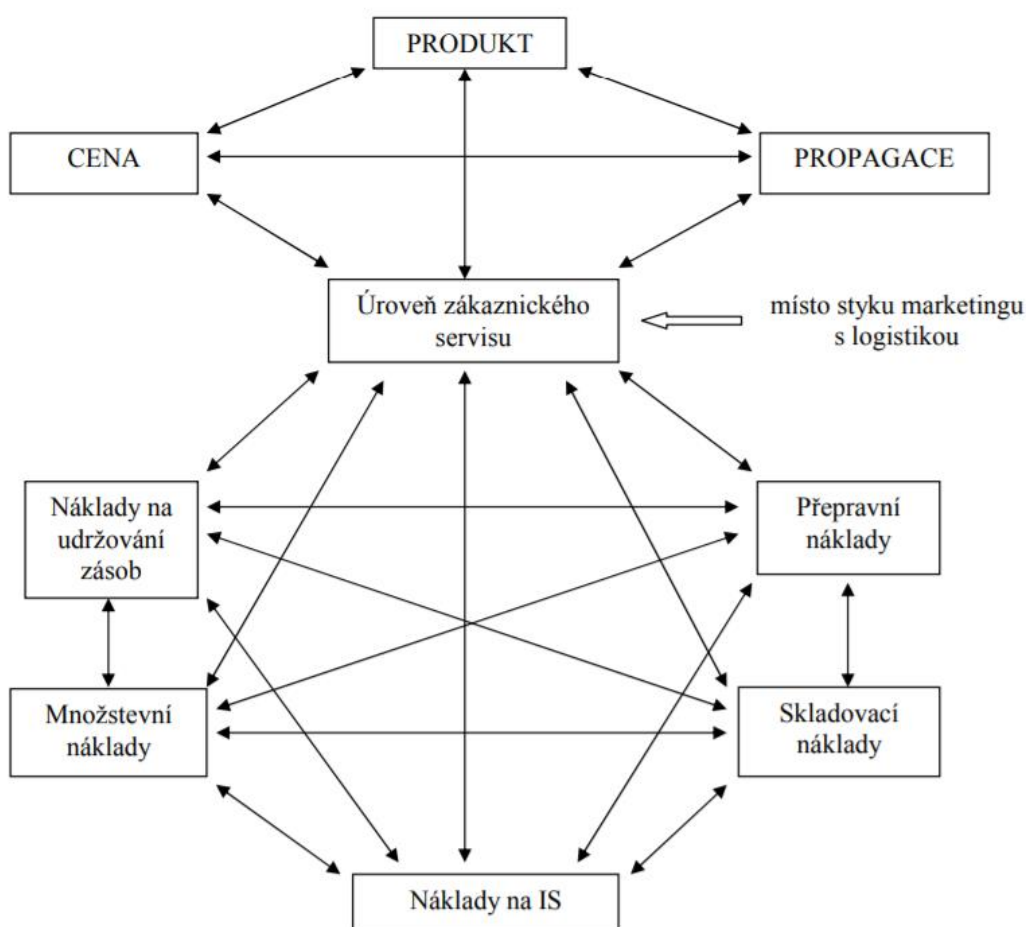
Cílem většiny firem je uspokojování potřeb zákazníků a současně dosahování zisku. V této snaze o maximální spokojenost zákazníka je klíčový také faktor marketingu, který udává, že získání nového zákazníka je pětikrát nákladnější než udržet si již existujícího zákazníka. (Christopher, 2000)

3.5.1 Tvorba dlouhodobých vztahů se zákazníky

Odborné publikace uvádějí, že se nevyplácí orientovat se jen na získávání nových zákazníků, jelikož se tyto náklady vrací až za několik let. Čím více je zákazník s firmou spokojen, tím více nákupů provede a lze říci, že se tak firma stává jediným dodavatelem. Stabilní zákazníci bývají ochotni s dodavatelem sdílet plány výroby a výsledkem může být tendence stálého zlevňování klasickým či průmyslovým zákazníkům. Stálí zákazníci jsou také málo citliví na zvyšování cen, což by u nových zákazníků mohlo vést k odchodu ke konkurenci. Důležitý je také fakt, že spokojený zákazník přivádí nové zákazníky na základě pozitivních zkušeností. (Novák, 2011)

3.5.2 Zákaznický servis

Zákaznický servis se dá považovat za místo styku logistiky a marketingu. Obecně lze zákaznický servis definovat jako měřítko kvality logistického systému z hlediska tvorby užité hodnoty místa a času pro konkrétní službu či produkt. Často je pojem zákaznický servis zaměňován s pojmem spokojenost zákazníka. Ta však vyjadřuje spokojenost se všemi složkami marketingového mixu (produkt, cena, propagace, místo). Zákaznický servis je tedy pouze součástí celkové spokojenosti zákazníka. V případě, že jsou brány v úvahu preference zákazníků, je dobré rozlišit, o jaký typ zákazníka se jedná. Zákazník orientovaný na výrobní spotřebu má odlišné požadavky a například cena je pro něj méně důležitá než úroveň služeb. Pokud by spolehlivost dodavatelů začala klesat, prodlužovaly by se dodací lhůty či úplnost dodávek a musel by být flexibilnější sám zákazník z důvodu vyrovnání nepravidelnosti vstupů. Je totiž nežádoucí, aby ohrožoval své vlastní podnikání. (Pernica, 2001)



Obrázek 3: Propojení logistiky a marketingu (Zdroj: Sixta, Žižka, 2009)

3.6 Analýza prostředí

Na jakoukoliv existující firmu vždy působí prostředí, které dokáže ovlivnit její chování. Je třeba brát zřetel na to, že podnik není nikdy uzavřený vůči svému okolí. Prostor lze rozlišit na vnitřní a vnější. Analýza je klíčová pro identifikaci faktorů, které mohou chování podniku ovlivnit. (Blažková, 2007) Analýza vnějšího prostředí je často prováděna pomocí tzv. analýzy PESTE. Touto metodou jsou také zjišťovány potenciální hrozby, ale také příležitosti analyzované společnosti. Vnitřní prostředí lze analyzovat pomocí tzv. Porterova modelu pěti sil či McKinseyho modelu 7S.

3.7 Makroprostředí

Makroprostředí firmy má účinek jako autorita. Nelze ho obejít a je jen obtížně ovlivnitelné. Je také nositelem hrozeb, ale současně i příležitostí. (Nečas, 2012)

Jakákoliv firma vstupující na trh je ovlivňována vnějším prostředím. Toto prostředí je stále více pohyblivé a nelze jej nijak předvídat. V zájmu společnosti je sledovat a analyzovat prostředí firmy a případně využít příležitostí této dynamiky prostředí, která může společnosti napomoci předstihnout konkurenci. Pro analýzu makroprostředí je často využívána PESTE analýza, která zkoumá jen těžko ovlivnitelné vnější faktory na trhu. Název vychází z počátečních písmen jednotlivých faktorů - **p**olitické, **e**konomické, **s**ociální, **t**echnologické a **e**kologické. (Grasseová, 2010)

Politické a legislativní faktory

Vývoj politické situace značně ovlivňuje nejen marketingová rozhodnutí organizace. Politickým prostředím lze rozumět například orgány státní správy, legislativu či různé nátlakové skupiny, které mohou ovlivňovat a omezovat firemní i soukromé aktivity. (Kotler, Armstrong 2004)

Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí v sobě zahrnuje takové faktory, které ovlivňují nákupní zvyky spotřebitele a jeho kupní sílu. Za takové faktory lze považovat zejména HDP, aktuální úrokové sazby, inflaci, měnové kurzy nebo růst mezd. Je také třeba myslet na to, že společnost je různorodá a výrazně se odlišuje úrovní příjmů. (Kotler et al, 2007)

Sociální faktory

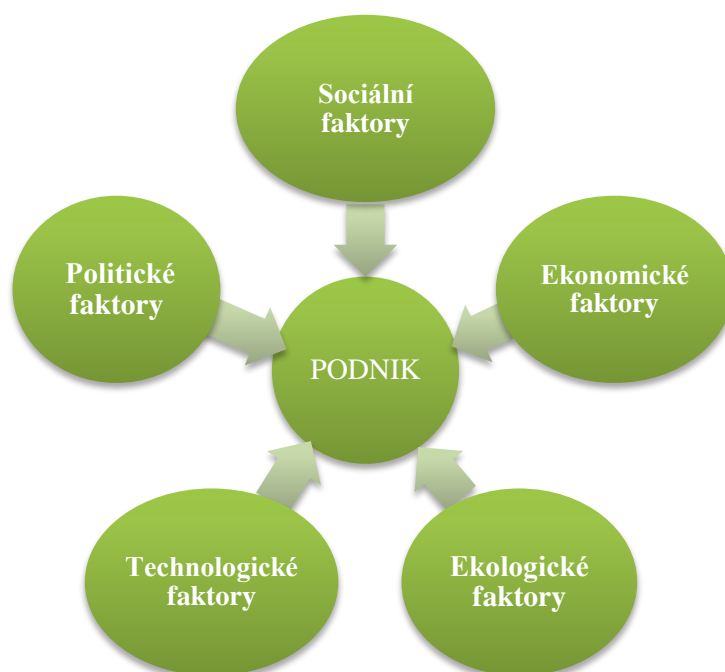
Zde je třeba zahrnout faktory jako je hustota osídlení, podíl mužů a žen, podíl městského a venkovského obyvatelstva, celkový počet obyvatel, míra nezaměstnanosti a obecně demografické změny ve společnosti. Jedná se o údaje, které by každá společnost působící v konkurenčním prostředí měla sledovat z důvodu segmentace trhu. (Zamazalová et al, 2010)

Technicko-technologické faktory

Jakubíková (2008) tvrdí, že mezi technologické faktory lze zařadit výzkum a vývoj, inovace, dynamiku technologických změn a obecně informační technologie. Rychlost změn v technologickém prostředí je velmi vysoká, a pokud organizace reaguje na tyto změny včas, může efektivně porážet konkurenci. S výraznou dynamikou vývoje technologického prostředí souvisí také modernizace, vznik nových výrobků a tím poskytování dalších tržních příležitostí.

Ekologické faktory

Na ekologii je v poslední době kladen mimořádný důraz, a proto je nedílnou součástí analýzy makroprostředí každé firmy. Mezi ekologické faktory lze zařadit míru využívání obnovitelných zdrojů, zohlednění klimatických změn, odpadové hospodářství, těžba surovin, při které dochází k devastaci přírodního prostředí. Foret (2010)



Obrázek 4: Makroprostředí firmy (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotlera, Armstronga, 2004)

3.8 Mikroprostředí

Mikroprostředí podniku tvoří jeho nejbližší okolí. Patří do něj vztahy s odběrateli a dodavateli, zákazníci, konkurence či veřejnost. Oproti makroprostředí podniku je mikroprostředí možno kontrolovat i ovlivňovat. Mikroprostředí lze sledovat pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, McKinseyho analýzy 7S.

Vnější i vnitřní prostředí podniku lze poté efektivně shrnout v rámci analýzy SWOT.

3.8.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pro analýzu vnitřního prostředí firmy je mnohdy používán tzv. Porterův model pěti sil. V tržním prostředí se vyskytuje 5 různých sil, které analyzují konkurenci, dodavatele, odběratele a hrozby substitutů. Hlavní myšlenkou tohoto modelu je zejména prognóza kroků ostatních firem. Analýza dle Portera vychází z chování trhu a chování konkurence. (Fyall, 2005)



Obrázek 5: Porterova analýza 5 sil (Zdroj: Vlastní zpracování dle Dedouchové, 2001)

A. Vyjednávací síla odběratelů

O hrozbu se jedná v případě, že by odběratelé svým jednáním vyvíjeli tlak na cenu služeb a výrobků směrem dolů. Pro firmu je jednodušší mít spíše slabé odběratele, jelikož potom dokáže zvyšovat ceny a tím taktéž zisk.

B. Vyjednávací síla dodavatelů

Společnosti na trhu velmi často nevystupují pouze jako dodavatelé, ale mnohdy také jako odběratelé. Jsou tím pádem v roli kupujících a tedy často závislé na možnostech dodavatelů. Zde také hraje roli vyjednávací síla. V případě, že je vyjednávací síla dodavatelů malá, mohou podnikům poskytnout vysokou kvalitu za rozumnou cenu. Současně je ale možné, že bude vyjednávací síla dodavatelů naopak velká a ti pak mohou zvyšovat cenu a tlačit společnosti k vyšším výdajům

C. Hrozba substitutů

Jedná se o alternativní produkt nebo službu. V případě, že na trhu existují blízké substituty, znamená to pro podnik potenciální konkurenční hrozbu. Tato skutečnost má na podnik vliv při určování prodejních cen. Celkově je ovlivňována budoucí ziskovost podniku. Naopak pokud existuje málo blízkých substitutů, pro firmu je to potenciál ke zvýšení cen i celkového zisku.

D. Riziko vstupu nových konkurentů

Vstup nových společností na trh je vždy určitým rizikem pro danou firmu. Potenciálními konkurenty mohou být takové společnosti, které nemusí konkurovat v bezprostředním okolí podniku, ale v budoucnu by se konkurencí mohly stát. O tom zda nová společnost vstoupí na trh, rozhoduje mnoho faktorů a bariér. Zde potom hraje významnou roli loajalita stávajících zákazníků vůči původní firmě či diferenciaci produktů.

E. Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Stávající konkurence je v rámci Porterova modelu nejvýznamnější. V případě, že je vliv této síly slabý, mohou podniky dosahovat vyšších zisků. K cenové konkurenci pak dochází, pokud je tato síla větší a nastává určitá rivalita napříč konkurenčními podniky. (Dedouchová, 2001)

3.8.2 McKinseyho model 7S

Následující metodu vnitřní strategické analýzy vyvinula poradenská firma McKinsey. Dle ní je nutno faktory jako firemní kultura, řízení, organizace, atd. pojímat a analyzovat jako celek. Z tohoto pohledu představuje každá společnost množinu 7 faktorů, které se vzájemně ovlivňují a jako celek rozhodují o naplnění podnikové strategie (Keřkovský, M., Vykypl, O., 2006)

McKinseyho model zahrnuje 7 základních faktorů:

Strategy (strategie), Structure (struktura), Systems (systémy řízení), Style (styl manažerské práce), Staff (spolupracovníci), Skills (schopnosti), Shared values (sdílené hodnoty)



Obrázek 6: McKinseyho model 7S (Zdroj: Vlastní zpracování dle Keřkovský, Vykypěl, 2006)

3.9 SWOT analýza

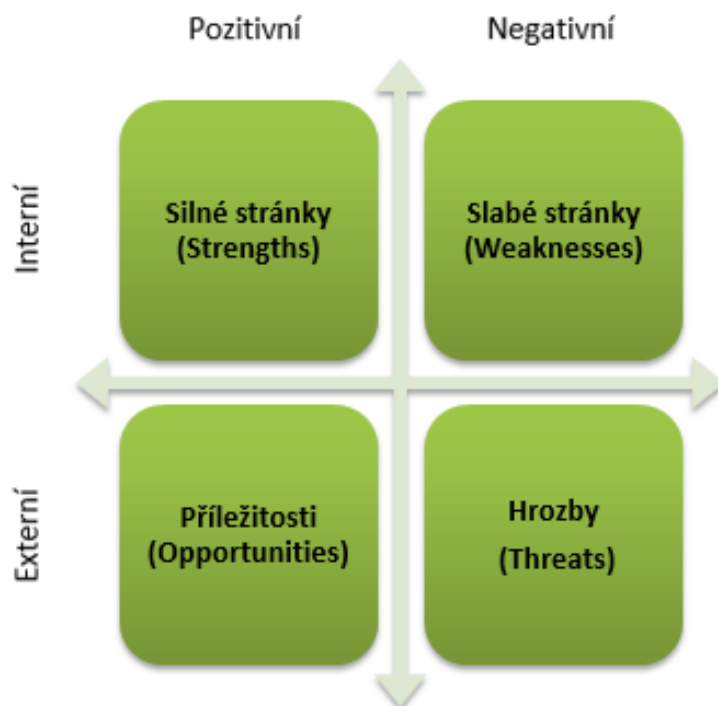
Tato metoda vyhodnocuje silné a slabé stránky společnosti a současně také analyzuje potenciální příležitosti a hrozby pro daný podnik. Klíčové pro tuto metodu je sledování jak vnějšího, tak vnitřního prostředí. Název SWOT je odvozen od prvních písmen anglických názvů (Kotler et al., 2007):

S - STRENGTHS (silné stránky)

W - WEAKNESSES (slabé stránky)

O - OPPORTUNITIES (příležitosti)

T - THREATS (hrozby, rizika)



Obrázek 7: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování dle Blažkové, 2007)

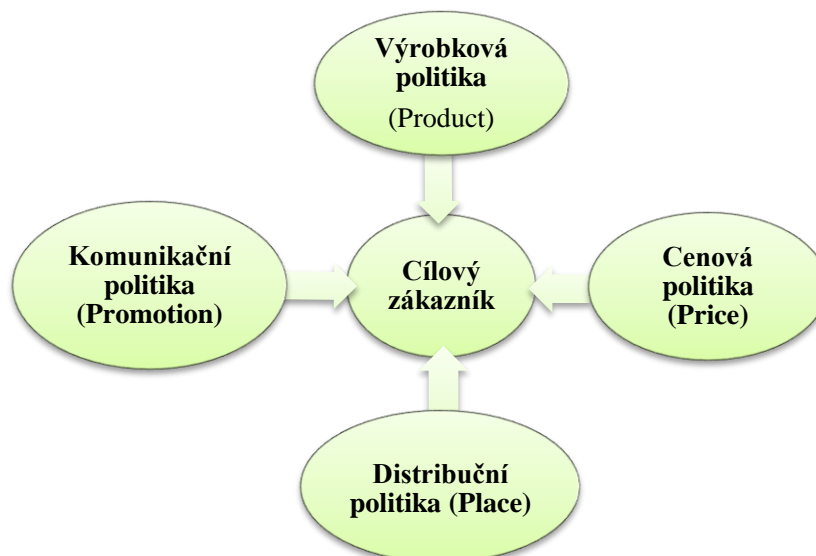
Mezi vnitřní faktory, které mají vliv na podnik lze zařadit silné a slabé stránky podniku. Silné stránky jsou takové schopnosti a vlastnosti podniku, které podporují konkurenceschopnost na trhu. Mezi silné stránky lze zařadit například technologické vybavení, prestiž značky nebo znalosti zaměstnanců. Opačný efekt způsobují slabé stránky, které společnost limitují a brání jí dosahování vytyčených cílů. Mezi slabé stránky lze zařadit zastaralé technologie, nekvalifikovaní zaměstnanci nebo špatné recenze firmy.

Na rozdíl od silných a slabých stránek jsou příležitosti a hrozby vnějšími faktory. Podnik je může jen těžko ovlivňovat, ale může jich využít, případně jim čelit. Mezi příležitostmi lze zařadit příznivý vývoj trhu či chybnou strategii konkurence. Za hrozby lze považovat přírodní katastrofy nebo politické či legislativní změny. (Blažková, 2007).

Tato analýza shrnuje a identifikuje předpoklady podniku pro jeho příští vývoj. Zahrnuje výstupy z předchozích strategií a formuluje určitý návod pro definici budoucí dlouhodobé strategie.

3.10 Marketingový mix

Jedná se o soubor takových nástrojů, jejichž prostřednictvím může marketing ovlivňovat tržby. Standardně se nástroje marketingového mixu označují jako 4P: výrobek (*product*), cena (*price*), místo (*place*) a propagace (*promotion*). (Kotler, 2001)



Obrázek 8: Marketingový mix a jeho 4P (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotlera a Armstronga, 2004)

Produkt

Produkt je zásadním prvkem celého marketingového mixu. Jsou to veškeré fyzické předměty, služby, osoby, ale i myšlenky, které firma nabízí zákazníkům s cílem uspokojení jejich potřeb. (Kotler et al, 2007)

Propagace

Součástí propagace jsou takové činnosti firmy, které v podstatě komunikují výhody produktů svým stávajícím i potenciálním zákazníkům. Tyto aktivity informují cílové zákazníky o výhodnosti a výjimečnosti daného produktu. Nejčastějším způsobem ovlivňování postojů a jednání zákazníků je využití nástrojů komunikačního mixu. (Kotler et al, 2007)

Distribuce

Výsledkem správně zvolené distribuční politiky je nalezení nejlepšího způsobu skladování, manipulace a přesunu produktů k zákazníkům tak, aby je obdrželi správný

výrobek ve správném množství, na správné místo ve správný čas a za přijatelných nákladů. (Jakubíková, 2008)

Cena

V rámci marketingové strategie patří cena ke klíčovým faktorům. Je definována jako částka, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit za daný výrobek. Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který firmě přináší výnos a současně ji lze přizpůsobovat aktuálním podmínkám na trhu. (Jakubíková, 2008)

3.10.1 Komunikační mix

V následující podkapitole jsou definovány jednotlivé složky komunikačního mixu. Každý z nástrojů komunikačního mixu má výjimečné vlastnosti a náklady na ně se odlišují. V oblasti služeb je navíc komunikační mix velmi důležitý, jelikož dobře přibližuje nehmotný produkt zákazníkovi.

Reklama

Největší přidanou hodnotou je vliv na větší počet i geograficky rozptýlených zákazníků a to za relativně nízkých nákladů na kontakt. Reklama navíc informuje o velikosti, popularitě a úspěšnosti podniku. S její pomocí lze vybudovat dlouhodobou image podniku a zajistit tak vyšší prodeje. Za nevýhodu lze považovat zejména finanční náročnost. (Kotler, Armstrong, 2004)

Osobní prodej

Jedná se o velmi účinný, ale také nákladný nástroj komunikačního mixu. Týká se osobního kontaktu mezi prodejcem a zákazníkem. Výhodou osobního prodeje je navazování vztahů a možnost ovlivňování zákazníka v rámci přímé interakce. Důležité jsou zde prodejní a komunikační dovednosti obchodníků, aby byl osobní prodej efektivní.

Vztahy s veřejností

Díky PR (public relations) může podnik zacílit na mnoho potenciálních a perspektivních klientů, kteří často na reklamy či na komunikaci na prodejně nereagují. Když je PR kampaň dobře promyšlená a doplněná o další prvky komunikačního mixu, může být velmi účinná.

Přímý marketing

Přímý marketing je vhodné použít tam, kde je potřeba budovat individuální vztahy se zákazníkem. Informace je vždy sdělována adresně konkrétnímu zákazníkovi na míru. Výhodou je, že umožňuje dialog a cílem je téměř okamžitá zpětná vazba a tvorba dlouhodobých vztahů se zákazníky.

Podpora prodeje

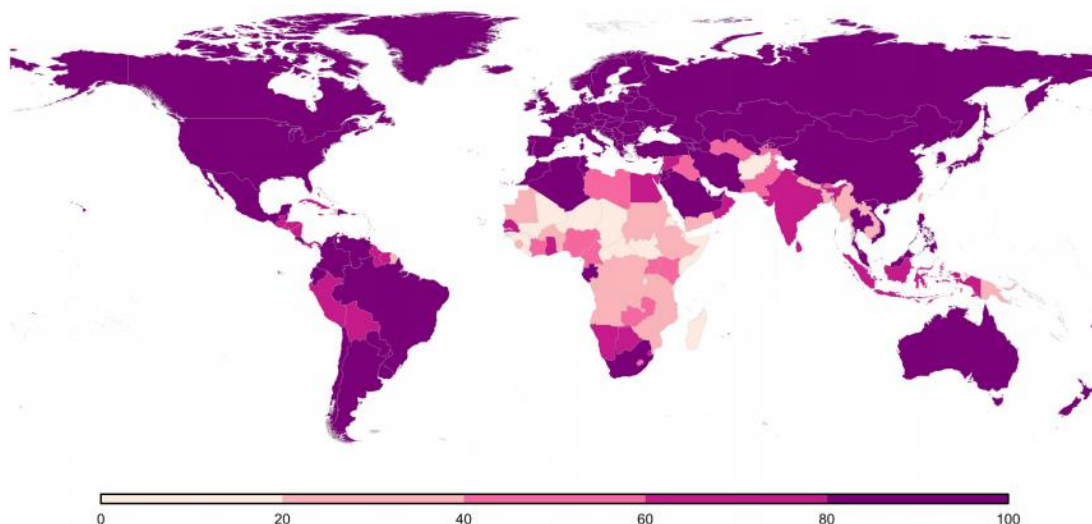
Dobře zacílená podpora prodeje může významně navýšit prodeje. Jedná se o široký soubor nástrojů, jako jsou například různé slevy, prémie, soutěže aj. Výhodou je intenzivní a okamžité působení na rozhodnutí zákazníka. Mezi nevýhody patří zejména časová omezenost.



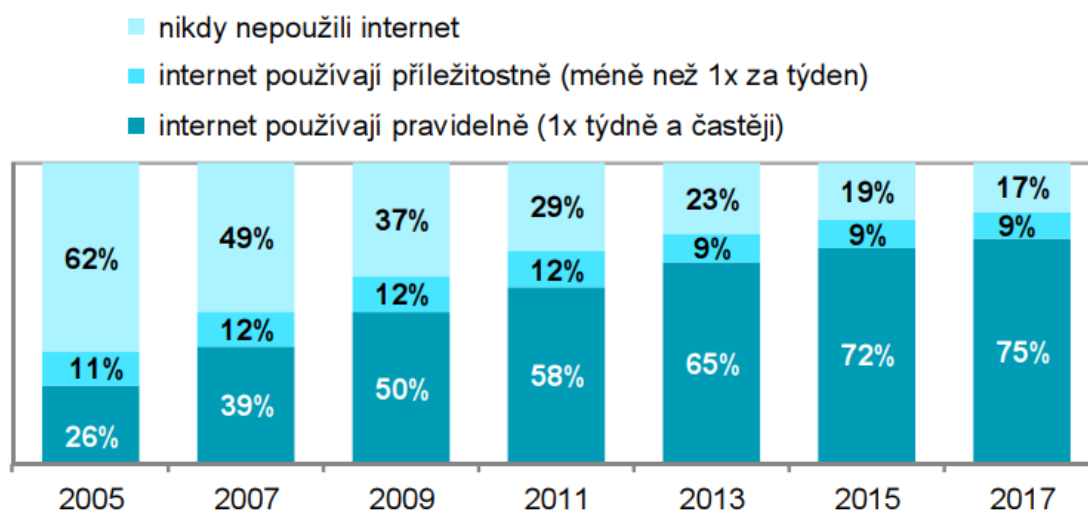
Obrázek 9: Komunikační mix (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotlera, Armstronga, 2004)

3.11 Podnikání v době internetu

Internet lidé využívají téměř 50 let a v současnosti ovlivňuje život miliardám lidí. Dle mezinárodní telekomunikační unie (ITU) se na internetu pohybuje přes 3,5 miliard uživatelů denně. Na obrázku 10 je možné sledovat podíl uživatelů internetu napříč světem. V ČR je to přes 80% obyvatelstva.



Obrázek 10: Podíl uživatelů na internetu ve světě ve věku 15-24 let (Zdroj: ITU, 2017)



Obrázek 11: Šetření o využívání internetu v domácnostech a mezi jednotlivci (Zdroj: ČSÚ)

Na obrázku 11 lze pozorovat, že internet v ČR využívá pravidelně 75 % populace. Počítač (nejčastěji notebook) vlastní kolem 78 % českých domácností, ovšem ve srovnání s EU je Česká republika stále pod průměrem. Stále více uživatelů je online nejen prostřednictvím počítačů či notebooků, ale standardem je již připojení téměř okamžitě přes mobilní telefon. Proto je dobré webové stránky společností vytvořit responzivní

(přizpůsobit rozložení stránky displeji telefonu). Surfování na internetu již nepatří mezi výsady pouze mladých lidí, ale využívají ho také senioři. Podle ČSÚ se Češi pohybují na internetu zejména kvůli posílání emailů (75 % z nich), dále kvůli prohlížení zboží a služeb (téměř 71 %) a čtení zpráv (71 %).

3.12 Online marketing

V současné době rychlého a dynamického rozvoje je třeba brát v potaz online svět. Jedná se o oblast neodmyslitelnou od podnikání. Populace se stále častěji pohybuje na internetu, zejména pak na sociálních sítích jako je Facebook, Instagram či ostatní sociální média. Online marketing dokáže efektivně zacílit na potenciální zákazníky a také je velmi dobře měřitelný, zejména pak s využitím níže uvedených nástrojů.

3.12.1 SEO (Search Engine Optimization)

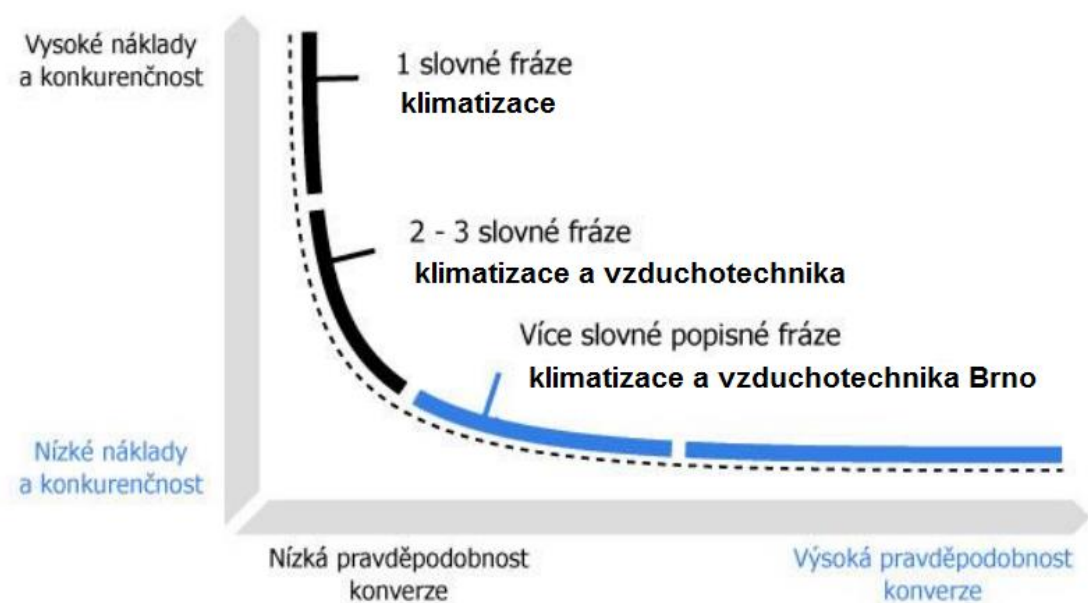
SEO neboli v češtině optimalizace pro vyhledávače, lze charakterizovat jako dlouhodobý a kontinuální proces, který zajistí, aby se konkrétní webová stránka zobrazovala na předních pozicích ve vyhledávání. Je to značně účinná forma internetového marketingu. Obecně lze říci, že čím více se stránka objevuje ve výsledcích vyhledávače, tím více návštěvníků je možnost získat. Struktura, kódování stránky a přizpůsobení webových stránek pomocí patřičného obsahu, patří mezi základní techniky SEO. Je nutné, aby tyto aspekty co nejlépe vyhovovaly algoritmům používaných vyhledávačů k indexaci stránky. (Janouch, 2010)

3.12.2 Klíčová slova

Pečlivé analyzování a volba klíčových slov je základním podkladem pro tvorbu SEO. Jsou to taková slova, která jsou uživateli zadávána do vyhledávačů jako je Seznam, Google, Bing, Yahoo apod. Důležité je správně zanalyzovat slova, která jsou podobně znějící nebo mají shodný význam – synonyma. Pro tvoření těchto klíčových slov lze využít mnoho podpůrných nástrojů. Užitečný je například Google Keyword Analyzer, který patří do reklamního systému Google AdWords a umožňuje vyhledávat slova dle jazyka a země. Vhodně zvolené klíčové slovo má co nejpřesněji charakterizovat smysl obsahu hledané webové stránky. (Janouch, 2010)

3.12.3 Long tail

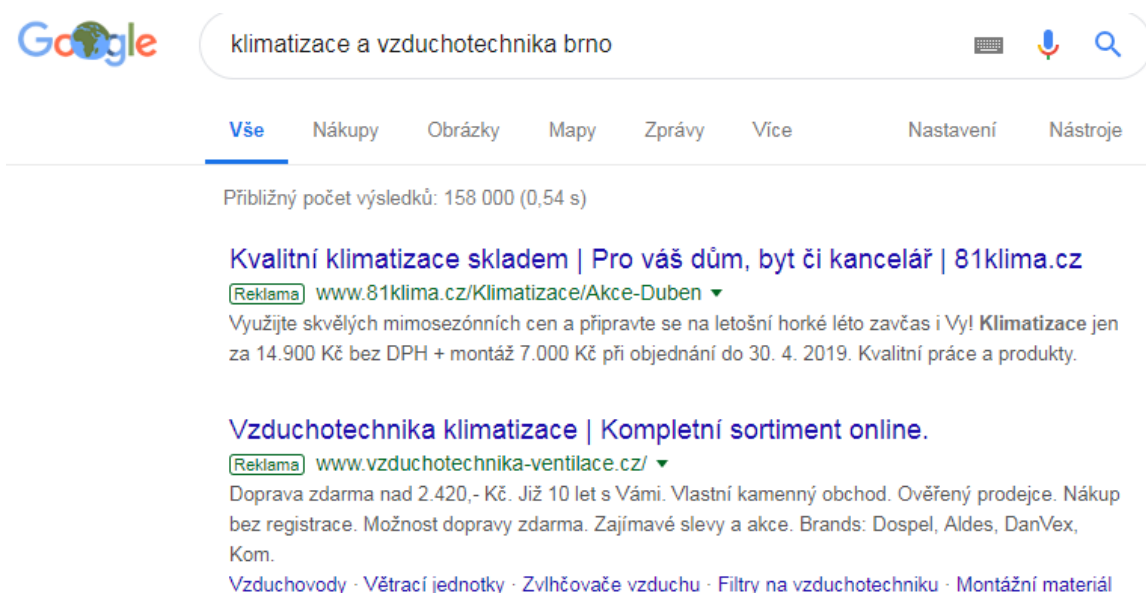
Long tail neboli v překladu dlouhý ocas či chvost je název pro slova a fráze, které sice do vyhledávačů nejsou zadávány moc často, ale přesto jsou zcela klíčové. Jedná se o konkrétnější vyhledávání, viz obrázek 12 od obecného ke konkrétnímu. Čím více slov uživatel zadá, tím více specifikuje svůj požadavek a zcela jistě cíleně vyhledává konkrétní produkt, službu či odpověď na otázku. (Janouch, 2010)



Obrázek 12: Teorie Long Tail (Vlastní zpracování dle Janoucha, 2010)

3.12.4 PPC (Pay Per Click)

PPC neboli platba za proklik je velmi efektivní způsob marketingové komunikace. Reklama je zobrazována pouze uživatelům, kteří hledají konkrétní informace pomocí vyhledávačů, případně si prohlíží určitý obsah a je jim nabízena reklama, která souvisí právě s tímto obsahem. Výhodou je, že tuto formu reklamy lze měřit a přesně cílit. Navíc zadavatele tato reklama nic nestojí. Teprve v případě, že uživatel na reklamu klikne, započítá se určitá částka. (Janouch, 2010)



Obrázek 13: PPC inzerce ve vyhledávači Google (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.12.5 CRM – řízení vztahů se zákazníky

CRM (Customer Relationship Management) je systém pro řízení vztahů se zákazníky. Budování těchto vztahů je pro každou firmu velmi důležité, pokud chce zůstat úspěšná. CRM lze charakterizovat jako proces shromažďování, zpracování a využití informací o zákaznících firmy. Umožňuje rozpoznání, pochopení a předvídání potřeb, přání a nákupních zvyklostí zákazníků a podporuje oboustrannou komunikaci mezi společností a zákazníky. Klíčovou vlastností CRM systému je poskytnutí správné informace v tu pravou chvíli a na správném místě. Cílem a úkolem CRM je poskytovat a zpracovávat informace o klientech, se kterými firma komunikuje a uchovávat komplexní pohled na komunikační historii a vztahy s těmito klienty. (Suchánek, 2012)

3.12.6 Sociální média

Jsou to online nástroje, které umožňují sdílení a spoluvytváření obsahu. Tato média se neustále mění a dynamicky vyvíjí. Marketéři online média často využívají pro zjišťování potřeb zákazníků, jejich postojů vůči firmě nebo značce, co se jim líbí, co naopak ne atd. (Janouch, 2010)

Sociální sítě mají tu výhodu, že dokáží oslovit velké množství lidí. Konkrétně největší sociální síť Facebook aktivně využívá přes 5 milionů uživatelů jen v ČR. Ve světě je to pak přes 2 miliardy uživatelů. Na Facebooku lze vytvořit osobní nebo firemní profil. Firemní profil slouží spíše pro prezentaci a seznámení se společností a současně se jedná

o nástroj ke komunikaci se stálými či potenciálními klienty. Důležitá je pravidelná aktualizace, tedy správa profilu, která zahrnuje přidávání novinek a příspěvků na zeď, kde si je může přečíst prakticky každý. Firma zde zveřejňuje užitečné informace, přičemž umožňuje zákazníkům, účastnit se například různých soutěží či anket s cílem dostat se do paměti zákazníkům. Facebook také umožňuje firmu hodnotit a uživatelé mohou přidávat recenze či komentáře.

Pomocí reklamy je možné cílit celkem přesně dle vzdělání, věku či pohlaví. Sociální síť je také často využívána pro umístění placené reklamní plochy. Nejvíce se používá PPC. Mezi další často používané sociální sítě lze kromě Facebooku zařadit také Youtube, Instagram, Twitter, LinkedIn, MySpace aj. (Janouch, 2010)

3.12.7 Newslettery

Newsletter lze přeložit jako elektronický zpravodaj. Obsah těchto e-mailů může být pro klienty zajímavý a přesvědčit je k dalšímu využití služeb, koupi produktu či doporučení dalším zákazníkům. Pomocí newsletterů jsou oslovováni zejména stávající zákazníci a efektivita je přesně měřitelná pomocí sledovacích kódů. E-mailová databáze klientů každé společnosti je velmi cenná a měla by být využívána cíleně. V současnosti patří newslettery mezi moderní a současně levné a účinné nástroje online marketingu. (Janouch, 2010)

3.12.8 Remarketing

Uživatelé jsou pomocí tohoto nástroje odkazováni zpátky na webovou stránku, kterou předtím navštívili. Typické je, že neprovedli požadovanou akci – třeba nákup zboží na e-shopu. Cílem remarketingu je znovu oslovit nerozhodnuté návštěvníky webu a přimět je k nákupu. Zkrátka pokud je stránka potenciálnímu zákazníkovi znovu připomenuta, je větší pravděpodobnost, že nákup dokončí. (Janouch, 2010)



Obrázek 14: Schéma fungování remarketingu (martindomes.cz, 2019)

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola obsahuje stručné představení společnosti AZ KLIMA a.s. (Dále jen AZ KLIMA). Součástí budou informace o historii firmy a největších milnících, předmětu podnikání, službách, jež poskytuje zákazníkům a taktéž informace o tržní pozici této společnosti.

4.1 O firmě

Společnost zajišťuje komplexní služby v oblasti technického zařízení budov (TZB) a provádí dodávku vzduchotechniky a chladicí techniky do staveb, které slouží administrativě, obchodu, výrobě, zdravotnictví, stravování, kultuře či sportu. Společnost AZ KLIMA působí na celém území České republiky a Slovenské republiky. Navazuje na tradici firmy AZ KLIMA, s. r. o., která byla založena v říjnu 1992, a v průběhu své dosavadní existence dosáhla počtu 250 zaměstnanců a přes 830 mil. Kč čistého ročního obrátu. Celá společnost je řízena z Brna, kde má sídlo, jež je obchodním, technickým a finančním centrem. Odštěpný výrobní závod s dlouholetou tradicí se nachází v Milovicích u Mikulova a nově také v Hodoníně. Slovenská dceřiná společnost má sídlo v Bratislavě.



Obrázek 15: Výrobní závod v Milovicích u Mikulova (Zdroj: azklima.com, 2019)

Tabulka 1: Základní informace o společnosti (Upraveno dle azklima.com, 2019)

Obchodní firma	AZ KLIMA a.s.
Právní forma	akciová společnost
Datum zápisu	30.10.2010
Sídlo	Brno - Slatina, Tuřanka 1519/115a, PSČ 627 00
IČO	24772631
DIČ	CZ24772631
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none"> - provádění staveb, jejich změn a odstraňování - Klempířství a opravy karoserií - projektová činnost ve výstavbě - klempířství a oprava karoserií - Montáž, opravy a rekonstrukce chladicích zařízení a tepelných čerpadel - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona - vodoinstalatérství, topenářství - montáž, opravy a rekonstrukce chladicích zařízení a tepelných čerpadel - výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

4.2 Oblast podnikání

Společnost zpracovává projektovou dokumentaci, vyrábí vzduchotechnické potrubí, vzduchotechnické komponenty a vzduchotechnické jednotky. Dodává a vypracovává položkové rozpočty, zajišťuje řízení a montážní činnost. Zajišťuje záruční i pozáruční servis. AZ KLIMA se zaměřuje na průmyslové větrání, průmyslovou vzduchotechniku, odsávání a odprášení. Společnost nabízí zpracování všech stupňů projektů v oboru vzduchotechniky a technických zabezpečení budov, od studie stavby, dokumentace pro územní řízení, stavebního povolení, tendrového řízení až po samotnou realizaci stavby a dokumentaci skutečného stavu. A to včetně autorských dozorů na stavbě.

4.3 Historie a milníky

1992 – vznik společnosti, zakladatel Ing. Miroslav Čížek, předmětem podnikání byly zpočátku projekční zakázky

1994 – spojení se spol. Potrubí Milovice, s.r.o., druhým jednatelem a společníkem panem Jaroslavem Jánským, do předmětu činnosti se tedy zařadila i výroba potrubí.

1995 - společnost nabízí kompletní montáže a servis – počátek komplexních zakázek „na klíč“.

1996 - došlo k zakoupení počítačem řízeného pálicího plazma stroje, významný zlom v technologii řízení výrobních procesů potrubí a příslušenství

1999 – počátek výroby vzduchotechnických jednotek (dále jen VZT jednotek) s vlastní konstrukcí (sešikmené profily), uskutečnění první exportní zakázky do SRN

2000 – vznik dceřiné společnosti AZ KLIMA SK, s.r.o. na Slovensku

2001 – certifikace výroby dle ČSN EN ISO 9002

2002 – zahájení prací na největší zahraniční investiční akci TPCA Kolín (cca. 400 mil. Kč)

2003 – přesun sídla do nově zrekonstruované budovy – Tilhonova 59, Brno, certifikace dle ČSN EN ISO 9001

2004 – certifikace dle ČSN EN ISO 14001; zahájení prací na největší investiční akci na Slovensku – KIA Žilina (cca 300 mil. Kč)

2005 – certifikace dle OHSAS 18001, výstavba skladového objektu a parkovací plochy v Milovicích

2006 – vznik dceřiné společnosti AZ KLIMA PL Sp. z o.o. v Polsku

2007 – společnosti získala ISO certifikát výjimečnosti

2008 – dokončení rekonstrukce administrativní budovy v Milovicích; začátek ekonomické recese, snížení obrátu a redukce počtu zaměstnanců o 40%

2009 – změna cílové skupiny zákazníků; příprava obchodního plánu na 5 let, ukončení činnosti v Polsku

2010 – splnění růstu a ziskovosti dle plánu, recertifikace dle ČSN ISO 9001, ČSN ISO 14001 a OHSAS 18001

2011 – vstup finančního investora, společnost Genesis Capital kupuje 66 % podílu společnosti

2012 – dokončení majetkové transformace, změna právní formy a názvu na AZ KLIMA a.s.

2014 – nákup nové technologie na rozšíření výroby, změna ve vedení výrobního závodu v Milovicích, za podpory programu OPPI nákup technologie TrumpfTruPunch 3000, zavádění systému štihlé výroby

2015 – vznik obchodní společnosti AZ VENT s.r.o. (100% dcera společnosti)

2016 – 30. 9. 2016 změna akcionáře, 100% vlastníkem se stala ČEZ ESCO a.s.

2017 – změna sídla společnosti AZ KLIMA a.s. i AZ KLIMA SK, s.r.o.

5 SOUHRNNÁ ANALÝZA PODNIKU

V rámci návrhu strategie rozvoje podnikání a formulace cílů dané společnosti je klíčová celková analýza. Nutné je tedy provést analýzu stavu, ve které se společnost AZ KLIMA aktuálně nachází.

5.1 Analýza aktuální situace v podniku

Základním posláním a vizí podniku je vždy kvalitní provedení zakázky a tím pádem spokojený klient. Aby mohl být tento cíl splněn, je klíčovým faktorem kvalita výrobků, služeb a samozřejmě i bezchybný servis. Firma se řadí mezi větší podniky. Konkrétně má více než 290 zaměstnanců, přičemž asi 90 jich pracuje ve výrobě. Obrat společnosti činí 830 milionů korun ročně. Při komunikaci s vedením společnosti bylo dále zjištěno, že téměř žádným způsobem neřeší marketing. Některé formy propagace využívá, ale nejedná se o žádnou konkrétní strategii ani plán. Jsou to například webové stránky, firemní profil na Facebooku či účast na veletrzích. Celá společnost je řízena z Brna, kde má sídlo, jež je obchodním, technickým a finančním centrem. Výrobní závody se nachází v Milovicích u Mikulova (více než čtyřicetiletá tradice) a v Hodoníně. Slovenská dceřiná společnost má sídlo v Bratislavě. Hlavní a jediný produkt společnosti je označován jako HVAC (topení, větrání, klimatizace a chlazení).

5.2 Vnitřní analýza

Osvědčeným způsobem provedení vnitřní analýzy je McKinseyho metoda 7S, která se skládá z následujících faktorů: strategie společnosti, organizační struktura společnosti, informační systém, styl řízení, sdílené hodnoty, spolupracovníci a schopnosti. Další částí je Porterův pětifaktorový model, jež se zaměřuje na konkurenční prostředí firmy. Marketingový mix 4P bude taktéž součástí interní analýzy pro lepší představu o dané společnosti. Teoretická východiska jednotlivých metod jsou definována v kapitole 3.5.

5.2.1 McKinseyho analýza 7S

Strategie a vize společnosti

Vizí i posláním firmy AZ KLIMA je dodání kvalitního řešení v oblasti vzduchotechniky od A do Z, které zákazníkovi přinese maximální hodnotu.

Společnost AZ KLIMA se drží dlouhodobého plánu konzistentního růstu. Firma je rozčleněna na několik divizí a každá z nich se řídí vlastní strategií. Co se týče strategických záměrů společnosti jako celku, chce se i nadále orientovat na produkt HVAC (topení, větrání, klimatizace a chlazení). AZ KLIMA patří mezi dlouhodobě stabilní a uznávané firmy v oboru a jejím cílem je tuto pozici udržet i nadále. Hlavním cílem bude vždy kvalita produktů a spokojený zákazník.

Systémy

V rámci společnosti funguje komunikace pomocí vnitřní sítě. Firma využívá intranet a díky tomu dochází k relativně bezpečnému přenosu důležitých dat a souborů. Mzdové účetnictví je zajišťováno pomocí účetního systému Byznys. Důležitým systémem, který je nyní používán je také systém Ezmed, jehož součástí je zároveň docházkový systém a stravování pracovníků. Firma zde také shromažďuje výkazy práce a ty si pak mzdová účetní přetahuje do programu Byznys. Ostatní účetnictví je také prováděno v systému Byznys, jež je zajišťováno účetním oddělením. Zde se také sestavují závěrky aj. Audit je realizován vždy nezávislým externím auditorem. Pro společnost je důležité i programové vybavení. Je nutné stále opatřovat nové verze grafických programů jako AutoCad nebo programy k 3D modelování. Standardem je aktuální Microsoft Office kancelářský balík pro úpravy dokumentů. V roce 2016 společnost investovala do pořízení a implementace informačního systému EVIS pro řízení výroby v odštěpném závodu v Milovicích u Mikulova. Jedná se o systém vytvořený na míru společnosti AZ KLIMA. Celková částka investic mírně překročila 3 mil Kč.

Styl řízení

Veškeré výrazné změny ve společnosti jsou dlouze diskutovány jak napříč vrcholovým vedením, tak napříč podřízenými. Generální ředitel upřednostňuje demokratický styl řízení. Zaměstnanci se tedy mají možnost zapojit do podnikového rozhodování.

Spolupracovníci

Spolupracovníci napříč podnikem se většinou znají a jsou spolu v kontaktu osobně, případně telefonicky či e-mailem. Společnost v rámci sociální politiky podporuje akce sportovního a společenského charakteru pro zaměstnance za účelem pocitu sounáležitosti a loajality k firmě. Mimo jiné se takto snaží zaměstnance zapojit do zdravého životního stylu. Za akce sportovního charakteru lze považovat například lyžování, fotbal, vodní

sporty, cyklistiku či pěší turistiku. Firemní akce slouží jako dobrý smelovací prvek pro zaměstnance společnosti. Firma také přispívá na stravování a dopravu. Vedení se navíc snaží ostatní informovat o aktuální situaci ve firmě týkající se například finanční situace podniku, množství zakázek a strategií do budoucna. Jednotlivci jsou tedy součástí dění v podniku a každý může přispět k jeho dobrým výsledkům. Tímto způsobem je budována loajalita vůči firmě. Někteří zaměstnanci zde pracují i desítky let. Ve firmě AZ KLIMA funguje základní forma motivace. Odměňování je upraveno mzdovým a prémiovým řádem.

Schopnosti

Firma AZ KLIMA klade vysoké nároky na odborné znalosti a další kvalifikační předpoklady zaměstnanců. Součástí každodenní rutinní práce je důraz na bezpečnost a kvalitu. Společnost vlastní také několik certifikátů jako například ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001, kde je řešen management řízení kvality, či ČSN OHSAS 18001. Ve společnosti dále probíhají různá interní technická školení a vzdělávání, jež jsou často hrazeny z dotací. AZ KLIMA také nabízí výuku cizích jazyků.

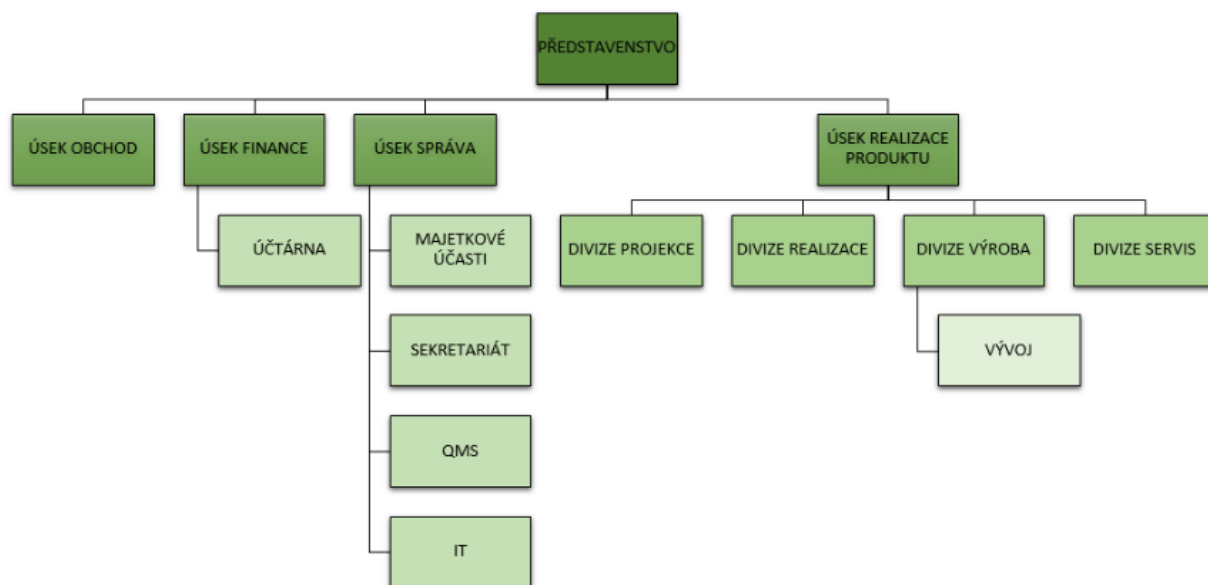


Obrázek 16: Vybrané certifikáty ISO (Zdroj: azklima.com, 2019)

Sdílené hodnoty

Klíčové je chování zaměstnanců k zákazníkům a obecně jejich vystupování, které je součástí podnikové kultury. Základem úspěšného podnikání je splnění přání a potřeb zákazníka. Důležitou a velmi zásadní hodnotou je vysoká kvalita služeb a dodávaných výrobků. Společnost se snaží sledovat moderní technologie a přizpůsobovat výrobu současným požadavkům. Vedení společnosti si uvědomuje zodpovědnost při dodržování práv ve vztahu k jejich zaměstnancům a společenství a proto definovalo Etický kodex společnosti AZ KLIMA. Pokud by byl tento Etický kodex porušován, mohlo by být poškozeno dobré jméno podniku a jeho hodnota.

Struktura



Obrázek 17: Organizační schéma společnosti AZ KLIMA a.s. (Zdroj: Vlastní zpracování dle azklima.com)

Akcionářem firmy AZ KLIMA je společnost ČEZ ESCO. Představenstvo má 3 členy. Členové představenstva společnosti jsou pověřeni k řízení určených úseků ve společnosti (generální, finanční a obchodní). Dále je společnost členěna na jednotlivé úseky – obchod, finance, správy a realizace produktu. Ten tvoří ředitelé jednotlivých divizí, kteří řídí produktivní divize: ředitel divize projekce, ředitel divize realizace, výroby a ředitel divize servis.

5.2.2 Porterův model pěti sil

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

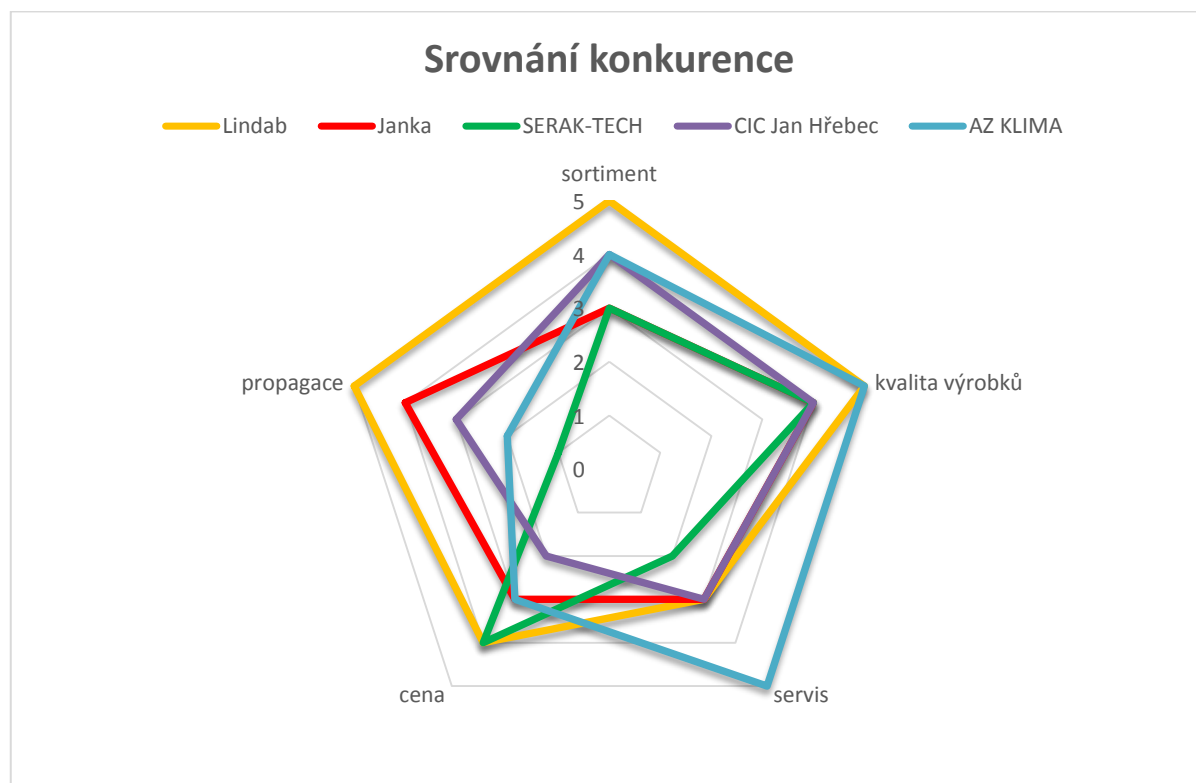
Na základě rozhovoru s generálním ředitelem společnosti je možno uvést 4 největší konkurenty pro společnost AZ KLIMA a.s. Jedná se o společnosti, které se pohybují ve stejném odvětví, také se pohybují na území ČR a disponují vlastním výrobním závodem. Srovnávány budou následující faktory: Cena výrobků a služeb, stupeň propagace, úroveň služeb, zejména pak non-stop servis, kvalita výrobků a šířka sortimentu.

Lindab s.r.o. – jedná se o mezinárodní společnost, která se taktéž zaměřuje na zlepšování vnitřního klimatu budov. Disponuje vlastním výrobním závodem a v rámci České republiky má pobočky v Praze, Brně a Hustopečích. Na trhu je již od roku 1959. Nabízí kompletní sortiment zahrnující VZT jednotky a ostatní příslušenství pro vzduchotechniku. Společnost má vytvořené funkční marketingové oddělení a celkem efektivní propagaci. Uznává politiku kvality a životního prostředí. (lindab.com, 2019)

Janka Radotín, a.s. – je jedním z předních evropských výrobců a komplexních dodavatelů komfortní vzduchotechniky, průmyslového chlazení a klimatizací. Kořeny této společnosti sahají až do roku 1872. Firma se věnuje vlastnímu vývoji a výzkumu v zázemí vzduchotechnické zkušebny. Všechny technologie a výrobky jsou vždy šetrné k životnímu prostředí a plní přísné normy. Společnost nedisponuje marketingovým oddělením a propagace je tedy na velmi nízké úrovni. Na druhou stranu je společnost vydavatelem časopisu Klimatizace, kde uvádí novinky z oblasti klimatizace, větrání, vytápění, filtrace, chlazení či z oblastí certifikace a legislativy. (janka.cz, 2019)

SERAK-TECH s.r.o. – společnost se sídlem v Hlubočepích se zabývá návrhem a distribucí sestavných vzduchotechnických jednotek. Na trhu je od roku 2009 a vyrábí výhradně v České republice. Firma je také dodavatelem vzduchotechnických ventilátorů různého provedení. Společnost se snaží o edukaci širší veřejnosti o nutnosti větrání, jelikož je tato problematika často opomíjena. Co se týče dalších forem propagace, firma se účastní různých stavebních veletrhů. Marketingovým oddělením ale nedisponuje. (seraktech.cz, 2019)

CIC Jan Hřebec s.r.o. – je český výrobce vzduchotechnických a klimatizačních jednotek vlastní konstrukce. Společnost působí na trhu již od roku 1993 a sídlo má v Hostivaři. Zabývá se vývojem a výrobou vzduchotechnických jednotek a dalšího sortimentu, zejména pro domácí trh. Jednotky splňují hygienická kritéria a firma je držitelem několika certifikátů ISO zaměřených na jakost a životní prostředí. Firma taktéž nemá zavedeno marketingové oddělení. (cic.cz, 2019)



Obrázek 18: Graf – Srovnání parametrů konkurence (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu plyne, že největší plochu zastává společnost Lindab s.r.o., která nejlépe splňuje zvolené parametry a je skutečně největším konkurentem společnosti AZ KLIMA. Pro srovnání byla použita stupnice, kdy 1 znamená nejhorší a 5 nejlepší hodnocení. Obecně lze konstatovat, že všechny společnosti vyrábí produkty vysoké kvality a mají celkem široký sortiment výrobků. AZ KLIMA se nachází bodově za společnostmi Lindab. Důvod je hlavně nižší cena výrobků u firmy Lindab. AZ KLIMA je zase lepší v rámci servisních služeb, jelikož nabízí non-stop servis, což u většiny společností není typické.

Riziko vstupu nových konkurentů

Podnikání ve stavebním průmyslu, konkrétně zaměřujícím se na výrobu vzduchotechnických jednotek je finančně velmi nákladné, hlavně pro vysokou vstupní investici zejména do technologie a strojů. AZ KLIMA se navíc zaměřujeme na relativně úzký segment v rámci stavebního průmyslu. Z tohoto důvodu není vnímán vstup nových konkurentů na trh jako rizikový.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé mají schopnost určitým způsobem ovlivňovat finální cenu výrobků. Síla vyjednávání jednotlivých odběratelů se nejvíce projevuje v jejich nákupním chování. Zákazník má v současné době možnosti vyhledávání konkurenčních firem, nejvíce s pomocí internetu. Existuje tak jednoduchá možnost porovnávat ceny výrobků a služeb. Až na základě informací zjištěných prostřednictvím webu se rozhodují, u které firmy služby využijí, případně, kde konkrétní výrobek nakoupí. O výsledném nákupu nerozhoduje pouze cena, ale může to být i netypický benefit, jako například servis 24 hodin denně, doprava nebo montáž zdarma. V případě analyzované společnosti se vyjednávací síla odběratelů nejeví jako riziková.

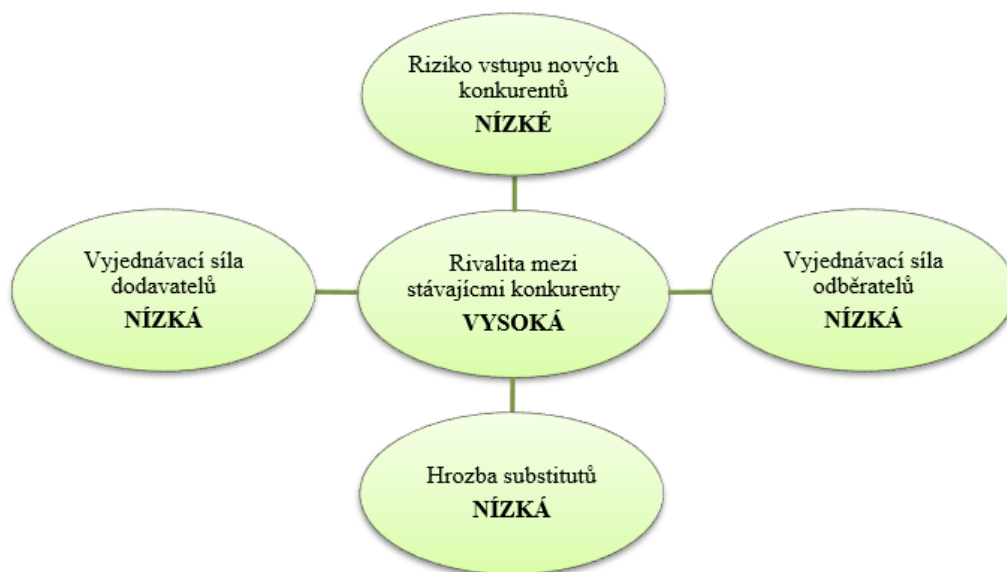
Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost AZ KLIMA si značně střeží své interní záležitosti a informace o dodavateli nebyly poskytnuty pro tvorbu této diplomové práce.

Z dostupných informací lze určit, že firma spolupracuje s externími společnostmi v rámci tvorby webových stránek, dále s dodavateli výrobních strojů a materiálů (plechy, kování, nástroje aj.)

Hrozba substitutů

Za substituty lze považovat takové výrobky, u nichž může zákazník vzájemně zaměnit spotřebu. V podstatě je nahrazen určitý výrobek jiným, který dokáže splnit totožnou funkci. V rámci vzduchotechniky, konkrétně větrání velkých průmyslových objektů, či obchodních středisek je možnost substitutu téměř nereálná. Vytvořit jednotné klima řízeným větráním u takto velkých objektů je velmi složité a energeticky náročné. Výměna vzduchu u velkých budov musí být rychlá a efektivní. V případě menších místností lze využít malých mobilních či stropních ventilátorů. Obecně lze říci, že hrozba substitutů je v tomto případě relativně nízká.



Obrázek 19: Porterův model 5 sil pro společnost AZ KLIMA a.s. (Zdroj: Vlastní zpracování)

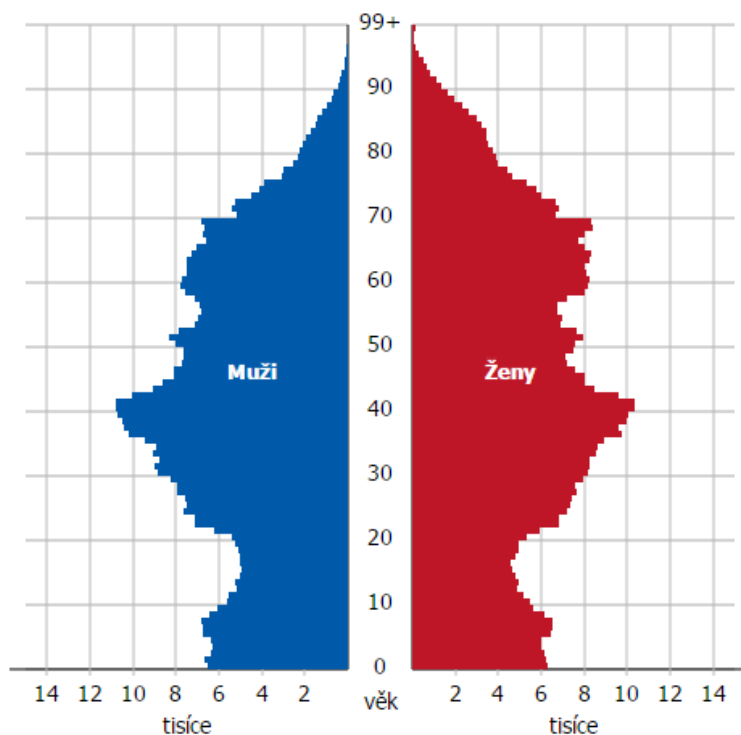
Z uvedeného obrázku 19 vyplývá, že pouze jediný faktor, a to rivalita mezi stávajícími konkurenty vyšel z hodnocení jako rizikový. Zbylé faktory nejsou pro podnik tak velkou hrozbou.

5.3 Vnější analýza

5.3.1 PESTE analýza

Sociální a demografické faktory

ČR měla k 30. září 2018 celkem **10 637 794** obyvatel – z toho přibližně 5 256 000 mužů a 5 382 000 žen. Míra ekonomické aktivity v ČR dosahuje 77,1 % (týká se věkového rozmezí 15–64let). Průměrný věk obyvatel Jihomoravského kraje činí 40,3 roků. Míra nezaměstnanosti je v České republice nyní velice nízká. V únoru 2019 klesla na 2,0 %. (ČSÚ, 2019). Holý, 2019 uvádí, že míra zaměstnanosti je doposud nejvyšší a činí 75,6 procenta. Za poslední období tomu přispívají především ženy, které s nástupem nového roku více využívají částečných úvazků.



Obrázek 20: Graf - Věková struktura obyvatelstva - Jihomoravský kraj k 31. 12. 2017 (Zdroj: ČSÚ)

Na základě výše uvedeného grafu lze jednoznačně usoudit, že populace v České republice stárne. Tento fakt má také vliv i na strukturu zaměstnanců ve společnosti AZ KLIMA. Práce ve stavebním průmyslu, zejména ve výrobě je mnohdy náročná především z důvodu negativních faktorů, jako je například hluk. Také jsou kladeny vysoké nároky na zručnost a pečlivost co se týče výroby. Nedostatek kvalitních pracovních sil se projevuje nejen v rámci výroby, ale také v rámci středního managementu.

Politicko-legislativní faktory

Na každou firmu mají neustálý vliv určité zákony či vyhlášky, které je nutno respektovat. Fungování podniku může také významně ovlivňovat politická stabilita v ČR. Níže jsou uvedeny legislativní faktory, které nejvýznamněji ovlivňují podnik AZ KLIMA:

- ✓ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- ✓ Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- ✓ Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- ✓ Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
- ✓ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- ✓ Zákon č. 588/1992 Sb., o dani z přidané hodnoty

Je nutno podotknout, že výše uvedené zákony pro firmu neznamení pouze omezení, ale občas i příležitosti. Jedná se například o různé typy dotací z EU pro podnikatele, průmyslové dotace, dotace na vzdělání zaměstnanců atd. Například stroje TRUMPF – TruPunch 3000 a BOMAR – AL500 semiautomatic, které AZ KLIMA využívá, byly pořízeny v rámci projektu „Vysekávací centrum“, který byl spolufinancován Evropským fondem pro regionální rozvoj a Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR v rámci programu Operační program podnikání a inovace. V rámci projektu podpory odborného vzdělávání zaměstnanců také proběhlo školení projektantů se zaměřením na software Autodesk Revit. Školení bylo spolufinancováno z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky.

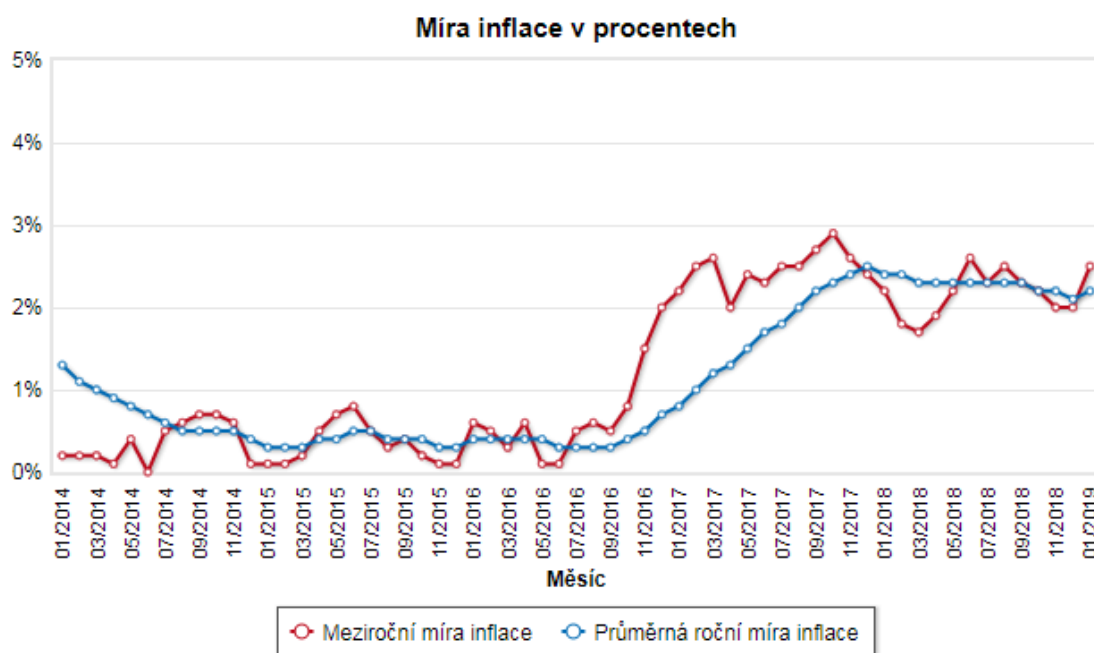
Ekonomické faktory

Tabulka 2: Významné ekonomické údaje (Zdroj: ČSÚ)

Ukazatel	Období	Meziroční růst (pokles) v %	Datum zveřejnění
HDP	4. čtvrtletí 2018	2,8	1. 3. 2019
Index spotřebitelských cen	leden 2019	2,5	13. 2. 2019
Míra inflace	leden 2019	2,2	13. 2. 2019
Průmyslová produkce	prosinec 2018	-1,4	6. 2. 2019
Stavební produkce	prosinec 2018	3,9	6. 2. 2019
Tržby v maloobchodě	prosinec 2018	3,1	5. 2. 2019
Průměrná mzda nominální	3. čtvrtletí 2018	8,5	4. 12. 2018
Průměrná mzda reálná	3. čtvrtletí 2018	6,0	4. 12. 2018
Indexy cen výrobců - zemědělských	leden 2019	4,4	25. 2. 2019
Indexy cen výrobců - průmyslových	prosinec 2019	2,9	25. 2. 2019
Indexy cen výrobců - stavebních prací	leden 2019	4,0	25. 2. 2019
Indexy cen výrobců - tržních služeb	leden 2019	2,7	25. 2. 2019
Zahraniční obchod: dovoz	prosinec 2018	2,8	6. 2. 2019

Zahraniční obchod: vývoz	prosinec 2018	3,1	18. 2. 2019
Obecná míra nezaměstnanosti	leden 2019	2,2 *	1. 3. 2017
*) hodnota ukazatele v % (nejde o růst či pokles)			

Výše uvedená tabulka je složena právě z takových ekonomických ukazatelů, které do jisté míry ovlivňují zvolený podnik k analýze. Z tabulky č. 2 lze usoudit, že HDP vzrostl ve 4. čtvrtletí minulého roku o 2,8 % oproti roku 2017. Z toho plyne zvýšení výkonnosti ekonomiky České republiky. Také došlo ke zvýšení zemědělské a stavební produkce a zejména nominálních mezd. Míra nezaměstnanosti byla v lednu 2019 na hodnotě 2,2 % a stále se tak udržuje velmi nízko. Dle dostupných dat má Česko nejnižší míru nezaměstnanosti v celé EU. Až na průmyslovou produkci lze říci, že ČR v současnosti ekonomicky roste.



Obrázek 21: Míra inflace v % (Zdroj: ČSÚ)

Z výše uvedeného grafu lze vypožorovat jasně se zvyšující trend míry inflace v posledních 3 letech. Tento trend ovlivnilo zejména zvýšení cen v oblasti nemovitostí a bydlení. Vliv mělo také zvýšení cen pohonných hmot, některých potravin, alkoholických i nealkoholických nápojů a tabáku. Na vývoj inflace má dále vliv i tlak vycházející z napjatého trhu práce a zvyšování mezd.

Technologické faktory

Každá firma, zejména pak výrobní, by měla myslet na kontinuální zvyšování kvality při výrobě svých výrobků a samozřejmě se to týká i poskytování služeb. Klíčové je tedy investování do nových technologií, softwaru a strojů.

AZ KLIMA vzduchotechniku nejen projektuje, montuje a servisuje, ale také vyrábí a to jak vzduchotechnická potrubí a vzduchotechnické jednotky, tak i další příslušenství. V závodě v Milovicích u Mikulova na ploše 2400 m² vyrábí čtyřhranná potrubí, příslušenství a vzduchotechnické jednotky. Kromě katalogových produktů je firma schopna vyrobit jakékoliv atypické výrobky dle potřeb zákazníků.

Společnost AZ KLIMA zajišťuje výrobu s pomocí širokého technického vybavení, jako jsou lemovačky plechu, pily, nůžky a kleště na kov, svářečí, kovoobráběcí, tvarovací, ohýbací či CNC stroje. Společnost používá moderní technologie a také podporuje výzkum. Dále provozuje středisko Výzkumu a vývoje a spolupracuje s Ústavem TZB na stavební fakultě VUT Brno a s Ústavem termodynamiky na fakultě strojního inženýrství. V roce 2018 společnost otevřela druhý výrobní závod v Hodoníně, díky čemuž mohli rozšířit portfolio produktů o rovné a tvarové spiro potrubí. Tento závod disponuje velkými skladovacími prostory, takže je spousta zboží k dispozici i skladem.

(azklima.com, 2019)

Ekologické faktory

AZ KLIMA se řídí platnými normami, dodržuje bezpečnost práce a taktéž se snaží minimalizovat dopady na životní prostředí. Je držitelem certifikátu o zavedení systému managementu dle ČSN EN ISO 14001. Činnost v oblasti environmentu je upravena v níže uvedených organizačních předpisech. (justice.cz, 2019)

Tabulka 3: Předpisy pro ochranu životního prostředí ve společnosti AZ KLIMA a.s.

Předpisy k ochraně životního prostředí		
3.0.01	OS	Environmentální aspekty
3.0.02	OS	Nakládání s odpady
3.0.03	OS	Ochrana ovzduší
3.0.04	OS	Nakládání s chemickými látkami
3.0.04.001	PN	Zacházení s regulovanými chladivy
3.0.05	OS	Havarijní připravenost a reakce

Finanční situace podniku

Součástí souhrnné analýzy podniku, je důležitým faktorem také jeho finanční stabilita. Pro zhodnocení hospodaření byly využity níže vybrané ekonomické ukazatele za období od roku 2012 do roku 2017.

Tabulka 4: Vybrané ukazatele pro stručné zhodnocení finanční situace podniku (Zdroj: justice.cz, 2019)

UKAZATEL	JEDNOTKA	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Provozní výnosy	mil. Kč	459	543	530	619	564	682
EBITDA	mil. Kč	47	49	42	56	52	55
EBIT	mil. Kč	41	37	43	50	48	47
Zisk po zdanění	mil. Kč	30	36	32	34	37	41
Aktiva celkem	mil. Kč	309	348	336	267	382	365
Vlastní kapitál	mil. Kč	82	113	66	84	155	175
Investice (CAPEX)	mil. Kč	3	5	12	1	2	13
Provozní cash flow	mil. Kč	-48	10	31	78	-6	18
Fyzický počet zaměstnanců k 31.12.	počet	187	200	205	214	221	235
Rentabilita vlastního kapitálu, čistá (ROE netto)	%	36,59	30,25	48,48	40,48	23,87	23,43
Rentabilita aktiv, čistá (ROA netto)	%	9,71	10,34	9,52	12,73	9,69	11,23
EBIT marže	%	8,93	6,81	8,11	8,08	8,51	6,89
Celková likvidita	%	248,84	200	202,56	135,77	167,23	171,34
Poměr provozního cash flow k závazkům	%	-90,57	76,92	147,62	132,2	-12	54,55
Krytí stálých aktiv	%	143,16	148,31	87,88	143	238,37	216,67
Obrat aktiv	počet	1,49	1,56	1,58	2,32	1,48	1,87

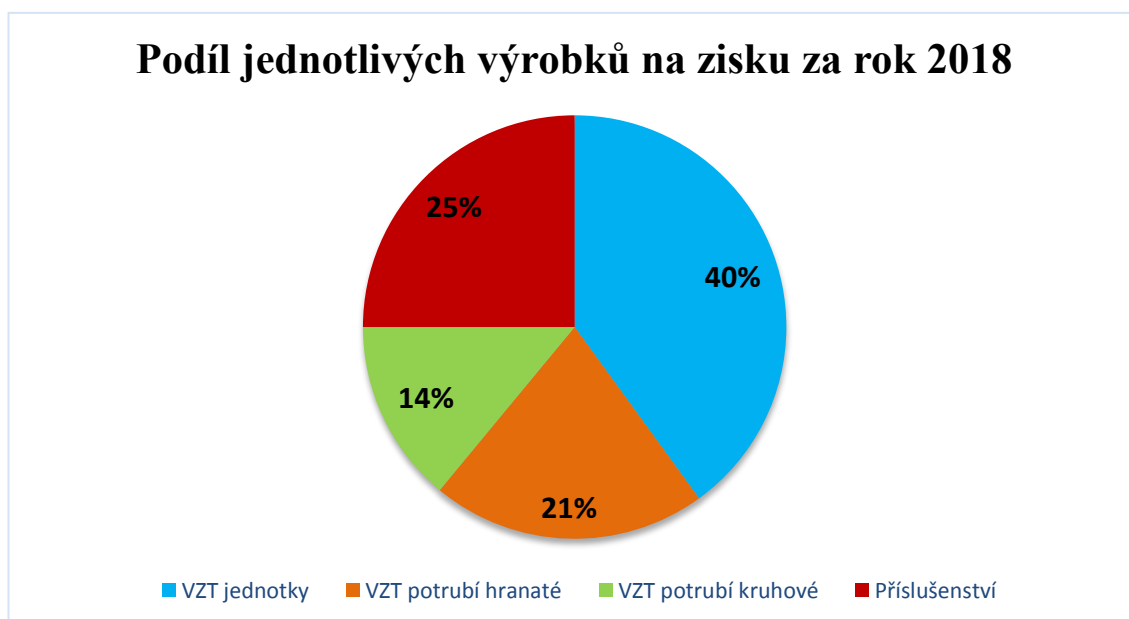
Z výše uvedených ekonomických ukazatelů lze vyčíst, že společnost AZ KLIMA dlouhodobě roste. Pouze na přelomu roku 2013 a 2014 došlo k odchýlení výsledků od plánu zejména kvůli velkým změnám ve vedení výrobního závodu v Milovicích u Mikulova. Platební schopnost podniku je stále uspokojivá. Společnost od vstupu do skupiny ČEZ využívá služeb cash pooling (metoda optimalizace podnikových účtů).

5.4 Analýza současné strategie se zaměřením na marketing

V následující části práce je zhodnocena současná marketingová strategie s využitím marketingového mixu 4P, který bude základem pro tvorbu nové strategie rozvoje podniku.

5.4.1 Produkt

Za produkt lze označit jak hmotné, tak nehmotné výrobky nebo služby. Produkty a služby, které AZ KLIMA a.s. poskytuje, jsou definovány v kapitole 4.2. Oblast podnikání



Obrázek 22: Podíl produktů na zisku v roce 2018 (Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů firmy)

Společnost zajišťuje zpracování projektové dokumentace ke každému projektu na míru technických potřeb i ekonomických očekávání. Zakázky jsou většinou zajišťovány přes obchodní zástupce a dále schvalované technologem, vždy v souladu s bezpečnostními normami. Hlavní přidaná hodnota spočívá právě ve výrobě na zakázku a možnosti výroby atypických komponentů. Za kvalitu a podobu výrobků zodpovídá konstruktér a technolog dle požadavků zákazníků.

5.4.2 Cena

Produkty i služby jsou poskytovány vždy individuálně a jsou tedy oceňovány dle obtížnosti konkrétní zakázky. Cena výrobků a služeb firmy vychází standardně z výše nákladů a z připočítání ziskové přírážky. Do cenotvorby vstupuje cena práce, materiálu, dopravy, náročnost technologického postupu + režie. Lze tedy říci, že firma využívá nákladově orientovanou tvorbu cen. Zákazníky jsou většinou velké administrativní či komerční budovy a také provozy, které mají vysoké nároky na udržení stálé teploty a vlhkosti, jako jsou laboratoře, operační sály, sklady s léky apod. Investice do kvalitní vzduchotechniky je tedy pro zmíněná specializovaná pracoviště nezbytná. Společnost je

také schopna individuálně jednat o rabatech či slevách v případě například větších zakázek nebo u loajálních zákazníků. Detailní informace o možnostech udělení slev nebyly poskytnuty ke zpracování z důvodu citlivosti těchto dat.

5.4.3 Distribuce

Výrobky vyrobené společností AZ KLIMA jsou distribuovány přímo ke konečnému zákazníkovi. Společnost také vyrábí polotovary a ty jsou poté distribuovány do meziskladů nebo také rovnou k zákazníkovi. Logistika je zajišťována vlastním vozovým parkem, který tvoří 2 nákladní auta pro rozvoz větších zakázek a několik dodávek, které používají zejména servisní a montážní pracovníci, případně dodávky slouží pro převoz menších komponentů či příslušenství. Celkem se jedná o cca 40 vozů. V případě větších vzdáleností si společnost také najímá externí přepravní firmy. Obecně se jedná o přímou distribuci zboží.

PŘÍMÁ DISTRIBUCE = VÝROBEK  ZÁKAZNÍK

Firma disponuje podnikovým skladem v Milovicích u Mikulova a také skladem v Hodoníně, kde má společnost druhý výrobní závod. Zde se nachází zásoby rovných i zahnutých spiro potrubí. Skladové položky objednané do 8 hod. budou v rámci ČR dodány následující pracovní den.

5.4.4 Propagace

Propagace společnosti AZ KLIMA je tvořena následujícími nástroji komunikačního mixu: Osobní prodej, podpora prodeje a reklama.

Osobní prodej – výhodou osobního prodeje je možnost ovlivňovat klienta napřímo. U této společnosti se nejedná o osobní prodej v pravém slova smyslu, ale spíše o komunikaci a akvizici zákazníků přes obchodí zástupce, pohybující se v trhu. Ti navštěvují současné i potenciální zákazníky a prezentují jim produkty a služby, které mohou zákazníkům poskytnout. Při osobním jednání může obchodní zástupce lépe vytipovat povahu zákazníka a přizpůsobit tomu svoji prodejní strategii. Prodejní a prezentační dovednosti obchodních zástupců jsou v tomto případě klíčové. Velmi často konečné nákupní rozhodnutí ovlivní kromě kvality provedení a ceny, právě obchodní

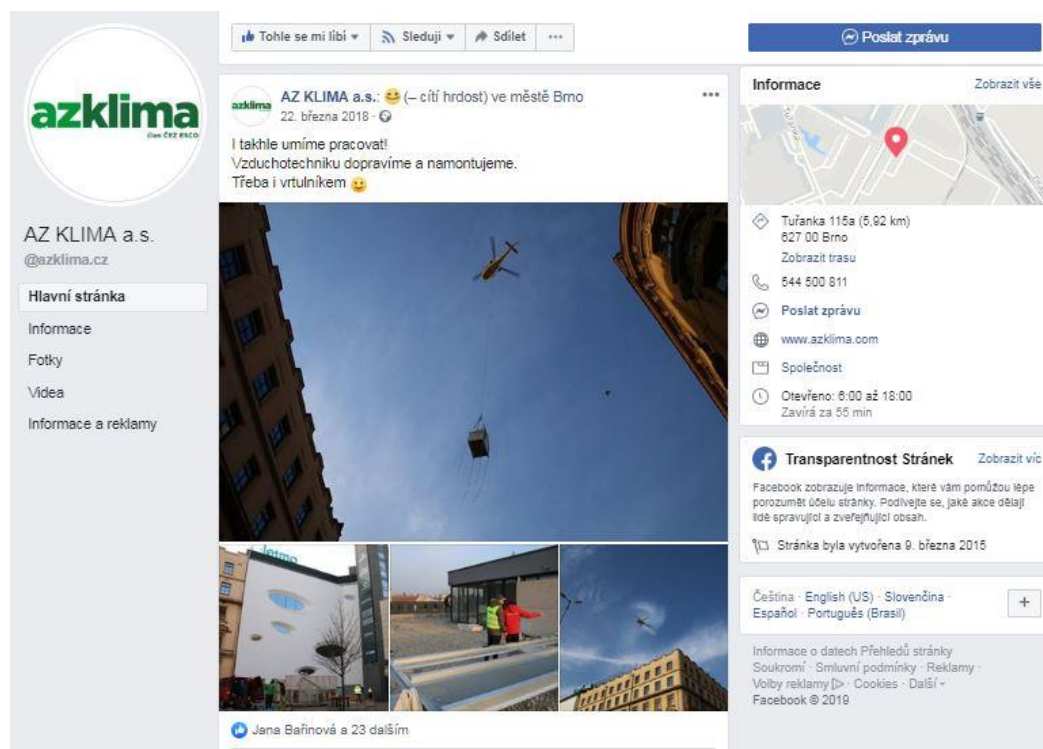
zástupce. Na reprezentanty jsou kladeny vysoké požadavky na technické, technologické i produktové znalosti, včetně osobnostních předpokladů.

Podpora prodeje - Jako podporu prodeje lze označit brožury, katalogy, trička s logem či letáky. Firma je využívá například při prezentacích na veletrzích. Do podpory prodeje jednoznačně patří také různé výprodejové akce či slevy. Akce mohou být komunikovány buď na webových stránkách nebo Facebooku

Reklama – bývá velmi častou formou propagace, ovšem ne vždy je správně cílená a efektivní. Společnost AZ KLIMA využívá těchto typů reklamy:

- ✓ Sociální síť Facebook
- ✓ Loga na budovách a firemních vozech
- ✓ Webové stránky

Sociální síť Facebook – firma je zaregistrovaná na sociální síti Facebook, kde prezentuje aktuální dění ve společnosti, tedy fotografie z firemních akcí, realizací zakázek, veletrhů či různá propagační videa.



Obrázek 23: Firemní profil společnosti na Facebooku (Zdroj: facebook.com, 2019)

Loga na budovách a firemních vozech – Loga umístěná na budovách a firemních vozech zajišťují formu brandingu podniku. Potenciální klienti tak značku více vnímají, a jelikož logo vypovídá o oblasti podnikání firmy, spojují si jej s konkrétní službou.

Webové stránky – jsou dnes již standardním způsobem propagace různých firem. Společnosti na stránkách prezentují jak své výrobky a služby, tak především samu sebe. AZ KLIMA v nedávné době celkem investovala do modernizace svých webových stránek, které jsou nyní estetické, přehledné a intuitivní viz Obrázek 24.



Obrázek 24: Webové stránky společnosti (Zdroj: www.azklima.com, 2019)

5.5 Zhodnocení aktuální situace v podniku

Ze souhrnné analýzy podniku vyplývá, že společnost nemá zavedeno marketingové oddělení. Neexistuje tedy konkrétní marketingový plán ani akční kroky k jeho realizaci. Vzhledem k velikosti společnosti je absence marketingu tristní skutečností. Po rozhovoru s vedením společnosti se dá říci, že se firma rozhoduje spíše na základě zkušeností. Firma v současnosti vyniká modernizovanými interními systémy a kvalitou výrobků a služeb. Také má efektivně zajištěnou přímou distribuci výrobků z výrobního závodu přímo k zákazníkovi v rámci svého vozového parku. Ve výjimečných případech využívá

meziskladů. Vzdálenější zakázky jsou zavázeny externími dopravními společnostmi. Aktuálně se strategie, kterou se firma ubírá, jeví jako jednoduchá a jasná, nicméně zde chybí propracovanost a konkrétní plán spolu s kroky, které povedou k plnění cílů. Aktivita, které zatím společnost koná, jsou vhodné, ale důležitý je také rozpočet a stanovení odpovědností za jednotlivé činnosti v rámci strategie. Výsledek celkové analýzy podniku je shrnut v následující kapitole.

5.6 SWOT analýza

V následující kapitole je cílem vytvoření finální matice SWOT analýzy. Definovány budou silné a slabé stránky podniku a také jeho příležitosti a hrozby. Data, která byla získána souhrnnou analýzou společnosti, budou tedy přehledně shrnuta v konečné matici.

5.6.1 Silné stránky

- ✓ Komplexní služby od projektu po servis
- ✓ Kvalitní výrobky
- ✓ Historie firmy
- ✓ Vlastní atypická výroba a komponenty
- ✓ Dobrá pověst
- ✓ NON-STOP pohotovost
- ✓ Loajalita zaměstnanců
- ✓ Finanční stabilita

Výhodou společnosti AZ KLIMA je zejména možnost vlastní výroby ať už kompletních klimajednotek či jednotlivých komponentů. Firma je také schopna vyrobit nejrůznější atypické výrobky dle konkrétních požadavků zákazníků.

Přidanou hodnotou jsou také zaměstnanci společnosti. Vedení klade vysoké požadavky na odbornost a technické znalosti svých pracovníků. Například obchodní zástupci musí být schopni vést obchodní jednání a současně znát technologické postupy a technické možnosti firmy, kterou zastupuje. Zaměstnanci jsou v této společnosti často velmi loajální. Celá řada zaměstnanců je zde i více než 10 let. Také dle ekonomických ukazatelů lze vyčíst, že se firmě dlouhodobě daří a je finančně stabilní.

5.6.2 Slabé stránky

- ✓ Chybějící marketingového oddělení
- ✓ Slabá propagace
- ✓ Vyšší ceny produktů a služeb
- ✓ Nedostatek pracovních sil ve výrobě
- ✓ Digitalizace výroby

Nejslabší stránkou firmy je chybějící marketingové oddělení. Společnost má k dispozici sice moderní webové stránky, nicméně v současnosti se jedná spíše o standard. Firemní profil na sociální síti Facebook je neaktuální. Poslední příspěvky se objevily v březnu minulého roku. Současným a nevyhnutelným trendem je také digitalizace výroby, tzv. Průmysl 4.0, kde společnost i dle slov vedení zatím zaostává, nicméně v posledních měsících již učinilo kroky vedoucí k zavedení této strategie.

5.6.3 Příležitosti

- ✓ Využití online nástrojů – nové distribuční cesty
- ✓ Zvýšení loajality u zákazníků
- ✓ Chybná strategie konkurence
- ✓ Tvorba e-shopu
- ✓ Využití dotací z EU
- ✓ Nové technologie

Za příležitost je možno považovat například tvorbu e-shopu, kde by si zákazníci mohli rovnou prohlédnout a objednat zboží, které má společnost skladem. Zaměření se na online propagaci je v tuto chvíli pro společnost zásadní. Prvky propagace se objevují, ale nejsou nijak propracované. Zvýšení loajality zákazníků lze dosáhnout zavedením CRM databáze.

5.6.4 Hrozby

- ✓ Levnější konkurence
- ✓ Zvyšování cen energií a surovin pro výrobu
- ✓ Nedostatek volné pracovní síly
- ✓ Nízká kupní síla obyvatelstva
- ✓ Přírodní katastrofy
- ✓ Nasycenost trhu

Nejvýznamnější hrozbou je pro firmu konkurence nabízející levnější produkty i služby. Stejně tak může být pro podnik hrozbou zvyšování cen jak energií, tak surovin. Hospodaření společnosti významně ovlivňuje trvalý růst ceny železa (pozinkovaný plech) jako základního materiálu pro výrobu HVAC produktů. Hrozbou může být také snížení kupní síly zákazníků a možné přírodní katastrofy, které by mohly zapříčinit další růst ceny železa.

Tabulka 5: SWOT analýza společnosti AZ KLIMA a.s. (Zdroj: Vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Komplexní služby od projektu po servis	Chybějící marketingové oddělení
Vlastní výroba komponentů, atypická výroba	Nedostatek pracovních sil ve výrobě
25 let na trhu, dobrá pověst	Vyšší ceny produktů a služeb
Finanční stabilita	Slabá propagace
NON-STOP pohotovost	Digitalizace výroby
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Využití online nástrojů - nové distribuční cesty	Zvyšování cen energií a surovin pro výrobu
Zvýšení loajality u zákazníků	Levnější konkurence
Chybná strategie konkurence	Přírodní katastrofy
Využití dotací EU	Nedostatek volné pracovní síly
Nové technologie	Nízká kupní síla obyvatelstva
Tvorba e-shopu	Nasycenost trhu

6 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

Jakákoliv strategie rozvoje podniku je vždy dlouhodobý proces. Klíčová je efektivní alokace finančních prostředků, které povedou k dosažení stanovených cílů společnosti. Středobodem by měl být vždy uspokojený zákazník.

Dle informací poskytnutých vedením společnosti je současná strategie jasně definovaná dle byznys plánu, nicméně z hlediska marketingu nedostačující. Důležitým dokumentem každého podnikatelského plánu by měl být i marketingový plán, ideálně celková marketingová strategie. AZ KLIMA se řadí mezi větší podniky, a proto by zde měl marketing hrát zásadní roli. Pokud je marketingový plán dobře zpracovaný, může ušetřit spoustu času i peněz.

Informace získané na základě literárního přehledu a souhrnné analýzy budou sloužit jako podklad pro stanovení konkrétní strategie rozvoje podnikání společnosti AZ KLIMA.

Z kapitoly 5.1 plyne, že se společnost marketingem vůbec nezabývá. Objevují se prvky marketingu z hlediska propagace, ovšem lze říci, že se jedná spíše o nahodilé činnosti než o promyšlený plán. V České republice je pro velké množství společností opomenutí marketingu typické.

Navržená strategie rozvoje podnikání se bude zaměřovat zejména na marketing, jelikož se jedná o slabý článek firmy.

6.1 Stanovení cílů společnosti

Stanovení konkrétních cílů je zásadní v souvislosti s definováním konkrétní strategie rozvoje podnikání. Uvedené cíle by měly podporovat silné stránky firmy a její příležitosti a naopak potlačovat slabé stránky a hrozby. Cíle vychází z metody SMART. Budou tedy specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a časově ohraničené. Strategie bude koncipována na 3 roky od července 2019 do srpna 2022.

Definování konkrétních cílů společnosti AZ KLIMA a.s.

Na základě provedených analýz a komunikace s vedením společnosti, byly stanoveny následující klíčové a jednotlivé dílčí cíle.

Klíčové cíle:

- ✓ Přírůstek čistého zisku o 5% za každý rok
- ✓ Přírůstek počtu zákazníků alespoň o 15%

Jednotlivé dílčí cíle:

- ✓ Zřízení marketingového oddělení
- ✓ Zvýšení povědomí o firmě u zákazníků alespoň o 20%
- ✓ Pěstování a rozvoj značky, podpora podnikové image

6.2 Návrh strategie rozvoje podniku dle marketingového mixu

6.2.1 Produktová strategie

Produktové portfolio společnosti AZ KLIMA lze považovat za spíše užší. Podnik se chce zaměřovat na ty produkty, ve kterých vyniká a tím je segment HVAC (topení, větrání, klimatizace a chlazení). Je dobré, aby společnost setrvala v této produktové strategii a doplnila ji o komunikační strategii z toho důvodu, aby se o produktech a službách firmy dozvěděl co nejširší okruh zákazníků. Z výše uvedených informací vyplývá, že není nutné ani žádoucí zvětšovat produktové portfolio. Z informací zjištěných od vedení plyne, že společnost už nyní využívá strategie odlišení se od konkurence (diferenciace), aniž by byla nějak detailně plánována. Přidanou hodnotou firmy AZ KLIMA je zejména realizace zakázky od projektu po servis, který společnost zaručuje nepřetržitě 24 hodin denně. Výrobky jsou navíc velmi kvalitní. Společnost vlastní také několik certifikátů jako například ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001, kde je řešen management řízení kvality, či ČSN OHSAS 18001. Další předností je možnost atypické výroby dle konkrétních požadavků zákazníků. Produkty jsou vyráběny převážně z pozinkovaného plechu. Někteří zákazníci preferují lakovaný, případně měděný plech různých tloušťek. Určité druhy potrubí a příslušenství je vyráběno z nerez. Výroba umožňuje různé barevné, rozměrové i tvarové modifikace a povrchové úpravy.

Hlavním cílem firmy je zvýšení zisku každoročně alespoň o 5 % a firma by tedy měla být připravena nejen na eventuální zvýšení výrobních kapacit, ale musí počítat i s rozšířením distribuční sítě či pracovních sil.

6.2.2 Cenová strategie

Cenová politika je zásadním článkem celé strategie rozvoje podnikání z toho důvodu, že společnosti přináší výnos. Z kapitoly 5.4.2 vyplývá, že firma upřednostňuje nákladově orientovanou tvorbu cen. U atypické výroby je finální cena produktu stanovena dle množství použitého materiálu, pracnosti výroby či velikosti dané zakázky na základě konkrétních potřeb a přání zákazníka. Poté jsou řešeny vynaložené náklady na danou zakázku a je přičtena marže. Vzduchotechnika a její příslušenství se neřadí mezi rychloobrátkové zboží. Produkty jsou vyráběny z vysoce kvalitního pozinkovaného plechu a doba životnosti se pohybuje v desítkách let se zárukou až na 60 měsíců. V době užívání se po nějaké době mění například filtry u klimajednotek. Množstevní slevy tedy nejsou z těchto důvodů doporučovány. Doporučení je směřováno spíše k akvizici nových zákazníků a udržování vztahů s těmi stávajícími z důvodu dalších možných budoucích výstaveb, jejichž součástí bude vzduchotechnika. Cena výrobků a služeb společnosti AZ KLIMA jsou tržní až vyšší, ale stále konkurenceschopné. Je třeba zmínit, že zákazník získá kvalitní provedení zakázky od projektu po servis, který firma umí zajistit nepřetržitě 24 hodin denně. AZ KLIMA se soustřeďuje na zákazníky B2B. Jsou to standardně stavební firmy či různí investoři. Konkrétně se jedná například o velké administrativní budovy, letiště, výrobní závody, nemocnice obchodní centra a obecně místa, kde je vzduchotechnika klíčová kvůli udržování požadované teploty a vlhkosti. Jsou to tedy často takoví zákazníci, kteří jsou ochotni si za kvalitu provedení a servis připlatit.

6.2.3 Distribuční strategie

Jak uvádí kapitola 5.4.3, společnost preferuje přímou distribuční strategii. Z komunikace s vedením společnosti plyne, že aktuální distribuční síť společnosti a celkově řešení logistiky je vyhovující. Přesun produktů z výrobních závodů k zákazníkům (výjimečně do meziskladů) je realizován v požadovaných termínech. Množství skladů, dodávek a řidičů je v tuto chvíli optimální, nicméně do budoucna se počítá s rozvojem společnosti a zvýšením počtu zákazníků, které povede i k větší produkci a tím pádem i odbytu. Je třeba myslet na eventuální zvýšení kapacit. Pro větší objem zakázek pak nemůže stačit současná distribuce a musí být pro poskytnutí služeb zákazníkům distribuce rozšířená či jinak organizačně řešena např. smlouvami s dalšími distribučními organizacemi. Doporučením je udržení přímé distribuční strategie především z důvodu nízkých nákladů, jelikož tato strategie neobsahuje mezičlánky.

6.2.4 Propagační strategie

Jak vyplývá z kapitoly 5.4.4., společnost v současnosti využívá propagačních nástrojů komunikačního mixu, a to osobního prodeje, podpory prodeje a reklamy. Z provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí a ze souhrnné SWOT analýzy vyplývají slabiny v rámci propagace a celkově komunikačního mixu společnosti.

Doporučením je cílit na marketingovou komunikaci za podpory komunikační strategie. V tomto ohledu se jako vhodná jeví tzv. Strategie tahu. Firma se v tomto případě snaží přesvědčit zákazníka ke koupi zejména díky odlišnosti a výjimečnosti od ostatních konkurenčních společností. Společnost je schopna vyrábět atypické produkty a současně zajistit NON-STOP servis (viz kapitola 6.2.1). Za optimální způsob propagace se v tomto případě nabízí online reklama. Tato strategie je výborným nástrojem k dosažení stanovených cílů společnosti. Aktuálně používané formy propagace je firmě doporučeno ponechat a spíše je hlouběji propracovat. AZ KLIMA investovala prostředky do modernizace webových stránek a web má nyní responzivní design i pro mobilní zařízení (možnost vyplnění poptávkového formuláře z telefonu). Výborným nástrojem pro podporu „viditelnosti“ webové stránky na internetu je PPC reklama v kombinaci se SEO (Search Engine Optimization). SEO se dá přeložit jako optimalizace pro vyhledávače. Výsledkem efektivní SEO je, že se požadovaná webová stránka objevuje na předních pozicích ve vyhledávání uživatelů na internetu. Výsledky takového vyhledávání jsou vždy řazeny dle konkrétních algoritmů a zadáváním klíčových slov jako třeba „vzduchotechnika Brno“ či „klimatizace a vzduchotechnika v Brně“ do vyhledávače se bude firma zobrazovat na prvních pozicích. Další celkem efektivní doplněk PPC kampaně je remarketing. Uživatelé, kteří již webové stránky společnosti navštívili, jsou zpětně osloveni například bannerovou reklamou.

Velmi důležitým prvkem internetové propagace jsou také sociální sítě. Konkrétně se jedná o Facebook, který již firma využívá, nicméně firemní profil je téměř rok neaktualizovaný. Tento nástroj využívá bezmála 5 milionů českých uživatelů, včetně nejrůznějších společností, a proto je vhodné se na něj zaměřit. Výše uvedené činnosti by měl provádět marketingový specialista. Jelikož se společnost soustředí na segment B2B zákazníků, je zde kladen velký důraz na budování dlouhodobých vztahů. Tato náplň práce se týká zejména obchodních zástupců společnosti, kteří se pohybují v trhu.

6.3 Akční plány

Následující plány zahrnují jednak jednotlivé dílčí cíle a jednak i konkrétní osoby, jež jsou zodpovědné za jejich plnění. Důležitým faktorem je také časový horizont, ve kterém mají být dané plány splněny. V další části práce jsou uvedeny konkrétní akční plány, které povedou k naplnění klíčových cílů společnosti, jako je přírůstek zákazníků alespoň o 15 % a současně i zvýšení každoročního zisku o 5 %.

Akční plán: ZŘÍZENÍ MARKETINGOVÉHO ODDĚLENÍ

Chybějící marketingové oddělení lze považovat za velkou slabinu podniku. Firma zatím nezapojila žádného pracovníka, který by se marketingu věnoval. Bude tedy vhodné přijmout zpočátku jednoho pracovníka, který by se marketingem aktivně zabýval. Součástí této práce budou marketingové aktivity, komunikace s outsorcovanými firmami (PPC a SEO konzultanti) a samozřejmě bude také důležitá správa CRM databáze a profilu na sociálních sítích. Přijetím marketingového pracovníka by mělo být snadněji dosaženo definovaných cílů. Na počátku zavádění strategie rozvoje bude přijat pro zatím jeden člověk a to na poloviční úvazek. V následujících měsících podle efektivity navržené strategie by mohlo dojít k navýšení úvazku u přijatého pracovníka a na zvážení bude i přijetí dalších členů k vytvoření týmu marketingového oddělení.

Marketingový specialista bude mít na starosti následující aktivity:

- ✓ Komunikace s PPC a SEO konzultanty
- ✓ Monitoring marketingových trendů
- ✓ Aktivní spravování profilu na sociálních sítích
- ✓ Správa CRM databáze
- ✓ Správa e-shopu
- ✓ Přehled o konkurenci a jejich aktivitách
- ✓ Vytvoření marketingového plánu a kalkulace nákladů

Tabulka 6: Akční plán: Zřízení marketingového oddělení (Zdroj: Vlastní zpracování)

VYTVOŘENÍ MARKETINGOVÉHO ODDĚLENÍ	
ČINNOST:	Vypsání pracovní pozice
	Výběrové řízení
	Přijetí pracovníka
ODPOVĚDNOST:	Obchodní ředitel
TERMÍN:	1. červen 2019 – 31. srpen 2019
NÁKLADY:	14.500 Kč (hrubá mzda za zkrácený úvazek)

Bezprostředně po přijetí marketingového specialisty bude následovat pracovní adaptace, aby se pracovník seznámil s procesy a postupy ve firmě, s novými kolegy a celkově pochopil strategii firmy. Adaptace je naplánována na dva měsíce od 1. 9. 2019 do 31. 10. 2019. V rámci pracovní adaptace bude jeden den věnován externímu školení na online marketing.

Tabulka 7: Adaptace a školení nového marketingového specialisty (Zdroj: Vlastní zpracování)

ČINNOST	ODPOVĚDNOST	TERMÍN	NÁKLADY (KČ)
pracovní adaptace	obchodní ředitel	1. září - 31. října 2019	v rámci mzdy
školení na online marketing	vzdělávací agentura	20. září 2019	3.990
CELKEM			3.990

Akční plán: ZVÝŠENÍ POVĚDOMÍ O FIRMĚ U ZÁKAZNÍKŮ ALESPŮŇ O 20%

Další dílčí cíl je zaměřený na zvýšení povědomí o firmě u zákazníků a to o 20 %. Propagování značky AZ KLIMA je v tuto chvíli realizována jen velmi sporadicky. Společnost sice nedávno provedla redesign webových stránek, nicméně chybí zde jakákoliv SEO optimalizace či jiná forma online propagace. Zkrátka webová stránka společnosti není pro potenciální zákazníky snadná k vyhledání. Zákazník musí nyní do vyhledávače zadat konkrétní název firmy. Další forma propagace, kterou společnost nyní využívá je firemní profil na sociální síti Facebook. Tento profil je bohužel téměř rok neaktualizovaný. Zvýšení povědomí o společnosti lze navýšit s pomocí následujících činností, viz Tabulka 8.

Tabulka 8: Akční plán - zvýšení povědomí u zákazníků (Zdroj: Vlastní zpracování)

ČINNOST	ODPOVĚDNOST	TERMÍN	NÁKLADY (KČ)
Tvorba a správa CRM databáze	IT odborník	srpen - listopad 2019	1.790/měs.
E-mailing (B2B)	marketingový specialista	listopad 2019 - červenec 2022	v rámci mzdy
SEO optimalizace	SEO konzultant	říjen 2019 - červenec 2022	5.480/měs.
Správa sociálních sítí	marketingový specialista	říjen 2019 - červenec 2022	v rámci mzdy
Remarketing	PPC konzultant	říjen 2019 - červenec 2022	1.490/měs.
Tvorba e-shopu	Web designer	srpen - září 2019	21.550
Průzkum trhu a konkurence	marketingový specialista	říjen 2019 - březen 2020	v rámci mzdy
CELKEM			126.670 Kč / rok

Firma před pár měsíci investovala do redesignu webových stránek. Doporučením je zpočátku využít jednoduchého nástroje Google Analytics, který umožňuje statisticky měřit návštěvnost stránek, či pohyb uživatelů na konkrétních záložkách. Následujícím krokem je vytvoření CRM databáze aktuálních zákazníků s pomocí externího IT specialisty. Doporučeno je pronajmout si CRM systém pro řízení B2B obchodů. Cena takovýchto systémů se pohybuje okolo 2000 Kč za měsíc. Společnost má díky CRM databázi aktuální přehled o současných B2B zákaznících. Obecně nejúčinnějším způsobem jak udržet B2B zákazníky je budování dlouhodobých vztahů na osobní úrovni, k čemuž je vhodné použití osobního prodeje či přímého marketingu. Dalším doporučením je zavedení PPC reklamy (inzerent platí až v okamžiku kliknutí na reklamu). Vhodnou kombinací k tomu druhu reklamy je SEO optimalizace. Webové stránky AZ KLIMA se tak budou objevovat na předních pozicích ve vyhledávání uživatelů podle určitých klíčových slov. Tato optimalizace se řadí mezi dlouhodobější procesy a z toho důvodu je plánována v rámci implementování definované strategie po celou dobu trvání. Marketingový specialista má dále na starosti správu profilu na sociální síti Facebook. Cílem je informovat současné i potenciální zákazníky o aktuálních činnostech, jimiž se společnost zabývá, dále o aktuálních konajících se akcích či novinkách. Pracovník bude také spolupracovat s PPC konzultantem, který bude mít na starosti tzv. remarketing. Jedná se o bannerovou, případně textovou reklamu společnosti AZ KLIMA a bude se objevovat těm uživatelům, kteří již webové stránky navštívili. Cílem je přesvědčit zákazníka, aby se na webovou stránku opět vrátil a případně se stal novým zákazníkem firmy. Doporučením pro firmu je také realizace e-shopu. Z provedené souhrnné analýzy vyplývá, že firma vyrábí určité výrobky, které jsou prodávány s větší frekvencí a často i

pravidelně (různé druhy potrubí). Výhodou je, že si zákazník zboží i jeho parametry prohlédne online a jednoduše provede nákup. Správu e-shopu bude zajišťovat marketingový specialista v rámci mzdy.

Výše uvedenými činnostmi společnost také dokáže splnit i poslední akční plán: *Pěstování a rozvoj značky, podpora podnikové image*. Firma nedávno zmodernizovala logo společnosti a současně zavedla jednotný vizuální styl, což je zásadním předpokladem budování značky a image podniku. Dobrá pověst a renomé firmy je také významným ukazatelem, který láká nové a schopné zaměstnance.

6.4 Ekonomické dopady zvolené strategie rozvoje podniku

Tvorba rozpočtu vychází z jednotlivých navrhovaných akčních plánů. Pro firmu je nejdůležitější výnosnost projektu a návratnost vložených investic. Tab. 9 shrnuje náklady, které je nutné vynaložit k realizaci strategie rozvoje.

Tabulka 9: Rozpočet - propočítáno na 1. rok (Zdroj: Vlastní zpracování)

AKČNÍ PLÁN	NÁKLADY (KČ)
Zřízení marketingového oddělení + adaptace nového marketingového specialisty	177.990
Zvýšení povědomí o firmě u zákazníků o 20% + budování značky a image podniku	126.670
CELKEM	304.660

Jednotlivé dílčí cíle jsou prostředkem pro dosažení klíčových cílů podniku. Návrh je zaměřen zejména na online marketing, jelikož ze souhrnné analýzy vyplývá, že se jedná o největší slabinu podniku. Online marketing je velmi efektivní a umí zajistit zasažení konkrétního okruhu B2B zákazníků při relativně nízkých nákladech. Aby mohly být stanovené cíle naplněny, musí být přijat alespoň 1 marketingový specialista. Pokud by byly činnosti týkající se marketingu vykonávány pouze externě, celá strategie by byla finančně nákladnější.

6.5 Kontrola

Kontrola plánu a nákladů musí probíhat vždy průběžně. Zodpovědnými osobami jsou obchodní ředitel společnosti spolu s marketingovým specialistou. Implementace nové strategie rozvoje podnikání je naplánována na tři roky a průběžná kontrola je tedy zásadní zejména proto, že jednotlivé akční kroky na sebe často vzájemně navazují. Pokud by se strategii nedařilo implementovat přesně dle plánu, bude nutné pružně a rychle reagovat na případné změny a strategii eventuálně upravit.

Kontrola může být prováděna například porovnáváním jednotlivých výsledků tržeb, nových zákazníků či počtu objednávek.

Pokud bude strategie implementována dle plánu, bude schopna podniku pomoci s naplněním hlavních cílů – tedy přírůstek zákazníků alespoň o 15 %, který povede ke zvýšení zisku alespoň o 5 % každý rok. Níže uvedená tabulka predikuje budoucí čisté zisky a obraty v jednotlivých letech každoročně navýšené o 5 %.

Tabulka 10: Predikovaný čistý zisk a obrat v tis.. Kč v období od r. 2019 do r. 2023

Rok	2019	2020	2021	2022	2023
EAT	56 898	59 844	62 836	65 977	69 275
Čistý obrat za období	876 283	920 097	966 101	1 014 406	1 065 126

Zdroj: Vlastní zpracování

7 PŘÍNOSY ŘEŠENÍ

V dnešním světě je marketing nedílnou součástí úspěšného podnikání. Z jednotlivých analýz podniku vyplývají velké nedostatky týkající se propagace společnosti na trhu a to zejména v rámci online marketingu, který je dnes v podstatě základem. Navržená strategie právě z těchto důvod vychází z marketingového mixu. Pro úspěšnou implementaci byly definovány jednotlivé akční kroky vedoucí k naplnění stanovených cílů, které jsou pro společnost minimálně vodítkem, kam by měla směřovat.

Tím nejdůležitějším přínosem pro podnik je jednoznačně přírůstek počtu zákazníků, který jde ruku v ruce se zvyšováním zisku. Za další přínos lze považovat pěstování značky a zajišťování prestižnější image podniku, což ve výsledku vede ke zvyšování hodnoty podniku. Dle nejnovějších studií prestiž neboli renomé společnosti přitahuje mladou generaci zaměstnanců, což je ve firmě AZ KLIMA v tuto chvíli nedostatečně ošetřeno a přichází tak o potenciální schopné pracovníky. Po domluvě s vedením by tato studie rozvoje podnikání měla být realizována.

8 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá studií rozvoje podnikání společnosti AZ KLIMA se zaměřením na marketing, což je v současné době jedna z nejzásadnějších činností, kterými by se měla firma zabývat, pokud chce zůstat na trhu úspěšná. Literární přehled formuluje základní pojmy z hlediska tvorby strategie rozvoje podnikání a samozřejmě definuje i základní pojmy související s danou problematikou.

Zvolená strategie vychází z provedených analýz, které byly součástí praktické části této práce. Konkrétně byla provedena vnitřní analýza podniku, která vychází z Porterova modelu pěti sil, ze kterého vyplývá, že pro podnik je největší hrozbou právě rivalita mezi stávajícími konkurenty a také z McKinseyho analýzy 7S, která shrnula vnitřní fungování společnosti. Součástí vnější analýzy je pak analýza PESTE a vše dohromady slučuje celková SWOT analýza společnosti ze které vyplývá zásadní slabá stránka podniku, což je chybějící marketingové oddělení a tedy téměř nulová propagace společnosti. Současně byla dle vybraných ekonomických ukazatelů zjištěna příznivá ekonomická situace podniku. Na základě těchto informací byla navržena strategie vycházející z marketingového mixu. Největším doporučením pro společnost je zaměřit se na online marketing, který je velmi efektivní (sociální sítě, PPC reklama, SEO aj.) a dokáže přesně cílit na segment B2B zákazníků. Nejúčinnějším způsobem, jak získat a udržet B2B zákazníky, je přímý kontakt a udržování dlouhodobých vztahů, ideálně na osobní úrovni. Strategie má být dle plánu implementována v průběhu tří let – od července 2019 do srpna 2022 a cílem je zejména přírůstek zákazníků i zisku společnosti. Z tohoto důvodu musí firma upravit distribuční mix, jelikož současné kapacity by byly v případě nárůstu počtu zákazníků nedostatečné. Doporučením je nové organizační řešení, ideálně smlouvami s dalšími distribučními firmami. Standardně je implementace strategie do podniku celkem složitou záležitostí, a proto je vhodné tyto činnosti přenechat profesionálům, případně externím společnostem. Navrhovaná strategie rozvoje podnikání je uskutečnitelná a pro firmu přínosem, přičemž minimálně naznačuje cestu, kterou by se měla firma vydat, aby dosáhla přírůstku zákazníků i tržeb.

Lze říci, že cíle, které byly definované v rámci zpracování této práce, byly naplněny a strategie rozvoje podniku by měla být na základě domluvy s vedením společnosti AZ KLIMA skutečně implementována.

SEZNAM ZDROJŮ

BERKOWITZ, E. N., *Marketing*. 6th ed. Boston: Irwin. Irwin/McGraw-Hill series in marketing. 2000. 736 s. ISBN 00-736-5645-3.

BOSSIDY, L. a CHARAN, R. *Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-118-6.

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Praha: Granada Publishing, a.s. 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-.

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

FARAHANI, R., REZAPOUR, Z. S., a KARDAR, L. *Logistics operations and management: concepts and models*. 1st ed. Boston, MA: Elsevier, 2011. 469 s. ISBN 978-012-3852-021

FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. 178 s. ISBN 978-80-251-3234-0.

FORET, M. et al. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera (Computer Press). 199 s. ISBN 80-722-6888-0.

FYALL, A. *Tourism marketing: A Collaborative approach*. Channel View Ppublication. 2005. 383 s. ISBN: 1-873150-90-3

GRASSEOVÁ, M. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-007-4.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing. 2012. 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JANOUGH, V. *Internetový marketing: prosad'te se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press, 2010. 259 s. ISBN 978-80-251-2795-7.

JOHNSON, G. a SCHOLLES, K. 2000. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

JUROVÁ, M. a kol. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: GRADA Publishing, 2016. 256 s. ISBN 978-80-271-5717-9.

KAŇOVSKÁ, L. a TOMÁŠKOVÁ, E. *Doprovodné služby - konkurenční výhoda?*. Vyd. 1. Brno: CERM, 2009, 203 s. ISBN 978-80-7204-619-5.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, J., *Moderní marketing*. 4. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P. et al., *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing. 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip et al. *Principles of marketing*. New Jersey: Pearson Education. 2005. 992 s. ISBN 978-0-273-68456-5.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, J., *Moderní marketing*. 4. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

LAMBERT, D. M., STOCK J., R. a ELLRAM L., M.. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 8025105040.

NEČAS, L. *Základy marketingu: učební text*. Ostrava: VŠB-TUO, Fakulta strojní, Katedra mechanické technologie, 2012. 100 s. ISBN 978-80-248-2547-2.

NOVÁK, R. *Přepravní, zásilkové a logistické služby*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-735-3.

PERNICA, P. *Logistický management: teorie a podniková praxe*. Praha: Radix, 2001. ISBN 80-86031-13-6.

SIXTA, J. a ŽIŽKA, M. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Brno: Computer Press, 2009. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2563-2.

SUCHÁNEK, P. *E-commerce*. Praha: Ekopress, 2012. 144 s. ISBN 978-80-86929-84-2

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing. 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-6686-7.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing. 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, J. a SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1069-2.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4001-154.

Zákon č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů*. 01. 01. 2014. ISSN 1801-8688

Elektronické zdroje

AMA. *American Marketing Association* [online]. Chicago, 2013 [cit. 2019-01-06]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

AZ KLIMA. Vlastní výroba v oblasti vzduchotechniky. *Azklima.com* [online]. 2019 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.azklima.com/vzduchotechnika-vyroba/>

AZ KLIMA. O společnosti. *Azklima.com* [online]. 2019 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.azklima.com/o-spolecnosti/>

AZ KLIMA. Servis. *Azklima.com* [online]. 2019 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.azklima.com/servisni-centra-vzduchotechniky-dalsich-tzb-v-6-mistech-cr/>

AZ KLIMA. Realizace. *Azklima.com* [online]. 2019 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.azklima.com/realizace-technicka-zarizeni-budov/>

CEE, J. Logistika je velmi tvrdý a nekompromisní obor. *Logistický informační portál* [online]. 2015 [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <http://www.eulog.cz/clanky/tema-mesice-brezna:-logistika-je-velmi-tvrdy-a-nekompromisni-obor--rika-jiri-cee-ze-%C5%A0kody-auto/?mt=51&id=6151&m=a07>

CIC JAN HŘEBEC. O společnosti. *Cic.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <http://www.cic.cz/o-spolecnosti/>

ČSÚ. *Nejnovější ekonomické údaje* [online]. 2019 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>

ČSÚ. *Věková struktura k 31. 12. 2017 Jihomoravský kraj* [online]. 2018 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz064/index.html?lang=cz>

HOLÝ, D. Míry nezaměstnanosti, zaměstnanosti a ekonomické aktivity – únor 2019. *Český statistický úřad* [online]. 2019 [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2019>

ICT Facts and Figures 2017. *International Telecommunication Union* [online]. Geneva, Switzerland: International Telecommunication Union, 2017 [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2017.pdf>

JANKA Radotín, a.s. O nás. *Janka.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://janka.cz/o-nas-2/>

LORENC, M. Závěrečné práce - metodika. *Lorenc.info* [online]. Praha: VŠE, Fakulta podnikohospodářská, katedra managementu, 2013 [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: <http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>

LINDAB. O Lindabu. *Lindab.com* [online]. 2019 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <http://www.lindab.com/cz/pro/about-lindab/pages/default.aspx>

Ministerstvo spravedlnosti. AZ KLIMA a.s.: Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Justice.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=710147>

SERAKTECH s.r.o. O nás. *Seraktech.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <http://www.seraktech.cz/Pages/SimplePage.aspx?alias=o-nas>

THE MARKETING DONUT, 2017. Marketing strategy. In: *Marketingdonut.co.uk* [online]. 2017 [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <http://www.marketingdonut.co.uk/marketing/marketing-strategy>

Výroční zpráva 2017. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2018 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53453695&subjektId=710147&spis=687646>

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Krize mezi jednotlivými fázemi života podniku</i>	<i>14</i>
<i>Obrázek 2: Logistický výrobní cyklus výroby</i>	<i>19</i>
<i>Obrázek 3: Propojení logistiky a marketingu</i>	<i>20</i>
<i>Obrázek 4: Makroprostředí firmy</i>	<i>22</i>
<i>Obrázek 5: Porterova analýza 5 sil</i>	<i>23</i>
<i>Obrázek 6: McKinseyho model 7S</i>	<i>25</i>
<i>Obrázek 7: SWOT analýza</i>	<i>26</i>
<i>Obrázek 8: Marketingový mix a jeho 4P</i>	<i>27</i>
<i>Obrázek 9: Komunikační mix</i>	<i>29</i>
<i>Obrázek 10: Podíl uživatelů na internetu ve světě ve věku 15-24 let</i>	<i>30</i>
<i>Obrázek 11: Šetření o využívání internetu v domácnostech a mezi jednotlivci</i>	<i>30</i>
<i>Obrázek 12: Teorie Long Tail</i>	<i>32</i>
<i>Obrázek 13: PPC inzerce ve vyhledávači Google</i>	<i>33</i>
<i>Obrázek 14: Schéma fungování remarketingu</i>	<i>35</i>
<i>Obrázek 15: Výrobní závod v Milovicích u Mikulova</i>	<i>36</i>
<i>Obrázek 16: Vybrané certifikáty ISO</i>	<i>42</i>
<i>Obrázek 17: Organizační schéma společnosti AZ KLIMA a.s.</i>	<i>43</i>
<i>Obrázek 18: Graf – Srovnání parametrů konkurence</i>	<i>45</i>
<i>Obrázek 19: Porterův model 5 sil pro společnost AZ KLIMA a.s.</i>	<i>47</i>
<i>Obrázek 20: Graf-Věková struktura obyvatelstva-Jihomoravský kraj k 31. 12. 2017 ...</i>	<i>48</i>
<i>Obrázek 21: Míra inflace v %</i>	<i>50</i>
<i>Obrázek 22: Podíl produktů na zisku v roce 2018</i>	<i>53</i>
<i>Obrázek 23: Firemní profil společnosti na Facebooku</i>	<i>55</i>
<i>Obrázek 24: Webové stránky společnosti</i>	<i>56</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Základní informace o společnosti.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabulka 2: Významné ekonomické údaje.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabulka 3: Předpisy pro ochranu životního prostředí ve společnosti AZ KLIMA a.s. ...</i>	<i>51</i>
<i>Tabulka 4: Vybrané ukazatele pro stručné zhodnocení finanční situace podniku</i>	<i>52</i>
<i>Tabulka 5: SWOT analýza společnosti AZ KLIMA a.s.</i>	<i>59</i>
<i>Tabulka 6: Akční plán: Zřízení marketingového oddělení.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 7: Adaptace a školení nového marketingového specialisty</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 8: Akční plán - zvýšení povědomí u zákazníků.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 9: Rozpočet - propočítáno na 1. rok</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 10: Predikovaný čistý zisk a obrat v mil. Kč v období od r. 2019 do r. 2023 ..</i>	<i>68</i>